



De la bientraitance à la qualité de vie au travail,  
un enjeu pour les établissements et services médico-sociaux

29 septembre 2016



Comment mener une démarche de  
qualité de vie au travail ?

Marion Deffez - Chargée de mission ARACT Aquitaine

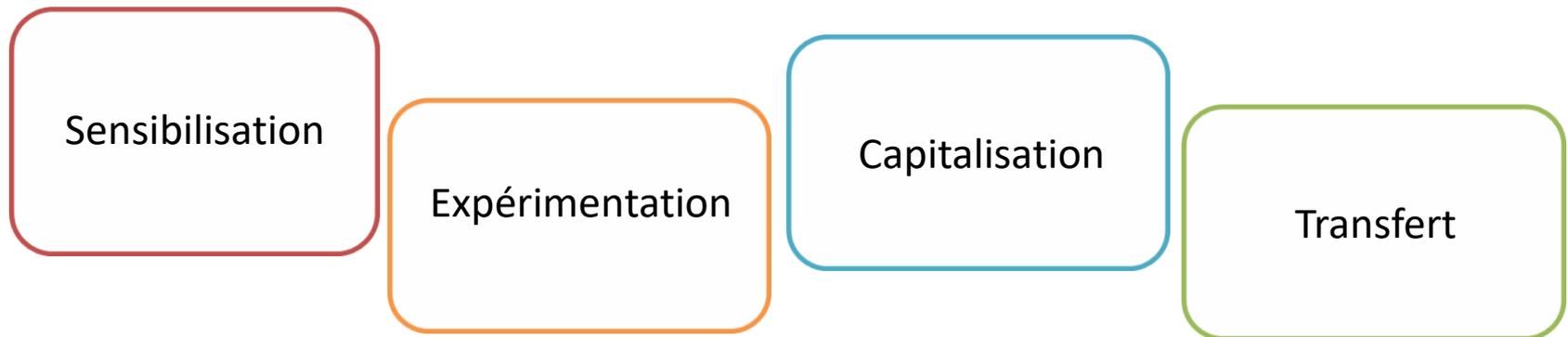
- **l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Anact)**
  - Etablissement sous tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social
  - Conseil d'administration tripartite rassemblant des représentants des organisations d'employeurs et de salariés et des représentants de l'Etat
  - Appui technique aux Aract, rôle d'animation et de coordination du réseau
  - Le réseau Anact-Aract travaille en étroite collaboration avec les partenaires institutionnels des entreprises dans le domaine de l'emploi, de la formation professionnelle et de la santé
  
- **les Associations Régionales pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Aract)**
  - Structures de droit privé
  - Conseils d'administration paritaires réunissant des représentants d'organisations d'employeurs et de salariés
  - Positionnement sur des thématiques liées au travail et à ses conditions de réalisation
  - Financements par l'Etat (Anact, DIRECCTE), les Régions, et différents partenaires (Agefiph, Fond Social Européen, ...)



202 rue d'Ornano  
33000 Bordeaux  
05 56 79 63 30  
[www.aquitaine.aract.fr](http://www.aquitaine.aract.fr)

# Une approche globale du travail

- Faire des conditions de travail et de la Qualité de Vie au Travail des facteurs de performances des organisations et d'attractivité des territoires
- Aider les entreprises, associations, collectivités, partenaires sociaux à conduire leurs projets en prenant en compte la question du travail et de ses conditions de réalisation
- Mission de service public, cible TPE/PME secteur privé



## La Qualité de Vie au Travail

Qu'est ce que c'est ?  
Pourquoi s'y intéresser ?

- « Risques psychosociaux : facteurs susceptibles de porter atteinte à la santé des salariés »
- « Qualité de vie au travail : ce qui contribue au développement de la personne, à ce qui fait qu'elle va s'engager pleinement dans son activité de travail, parce qu'elle y trouve de la satisfaction, s'y réalise, y trouve un sens et contribue à une ambition, une œuvre collective »

(H. Lanouzière, Directeur de l'Anact, SQVT, 2013)

Il n'est plus question d'opposer **la performance et la préservation de la santé** mais de mieux **articuler** ces deux dimensions.

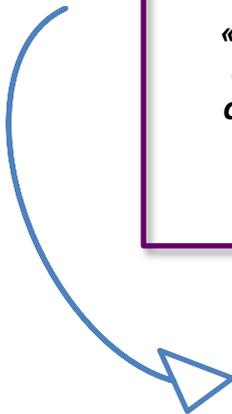
## La QVT selon les partenaires sociaux

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.

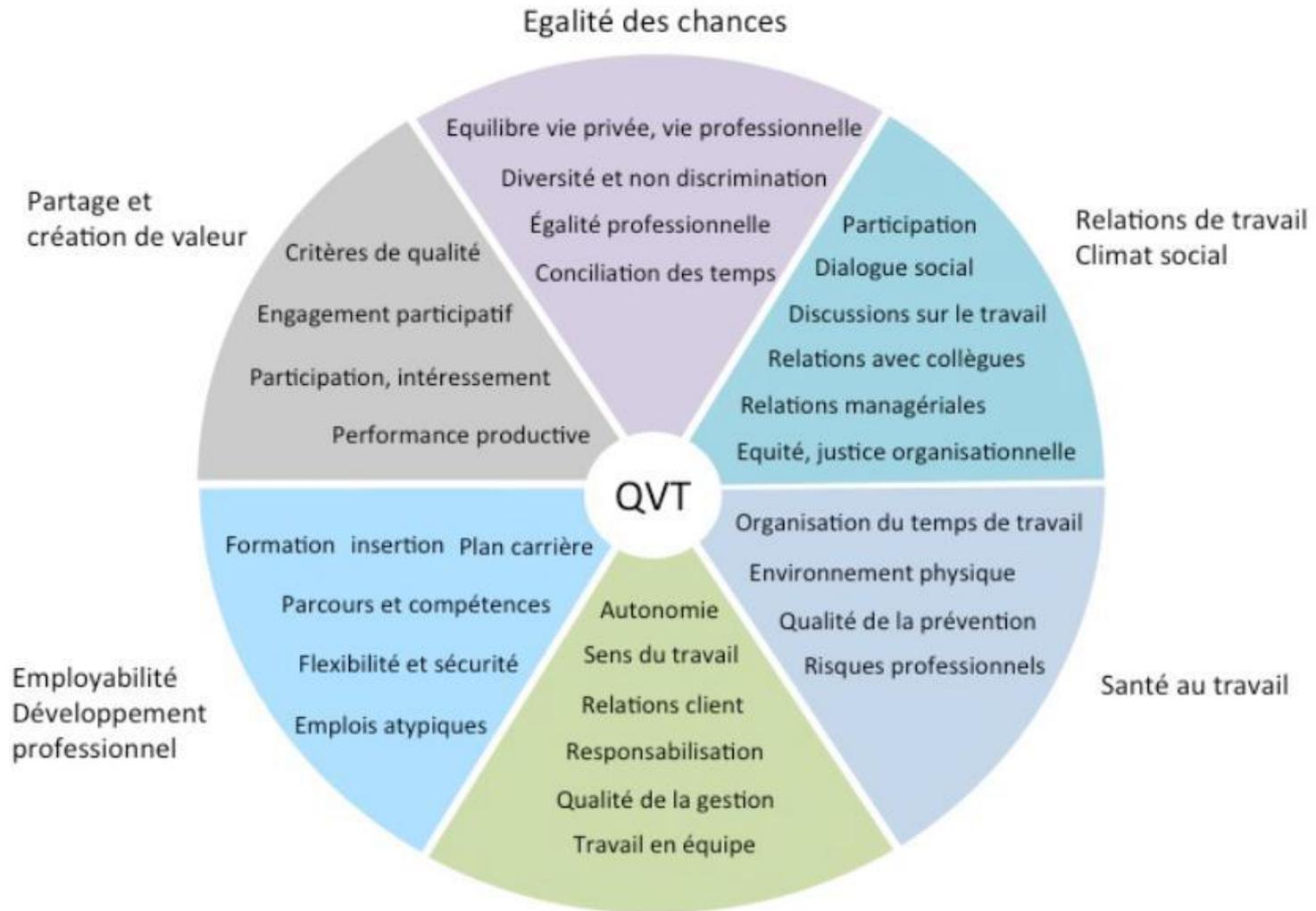
*« (...) Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mises en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. Elle est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée. »*

ANI QVT de juin 2013



**La QVT est une façon de réinvestir la question du travail et de ses transformations**

# Une approche décloisonnante...



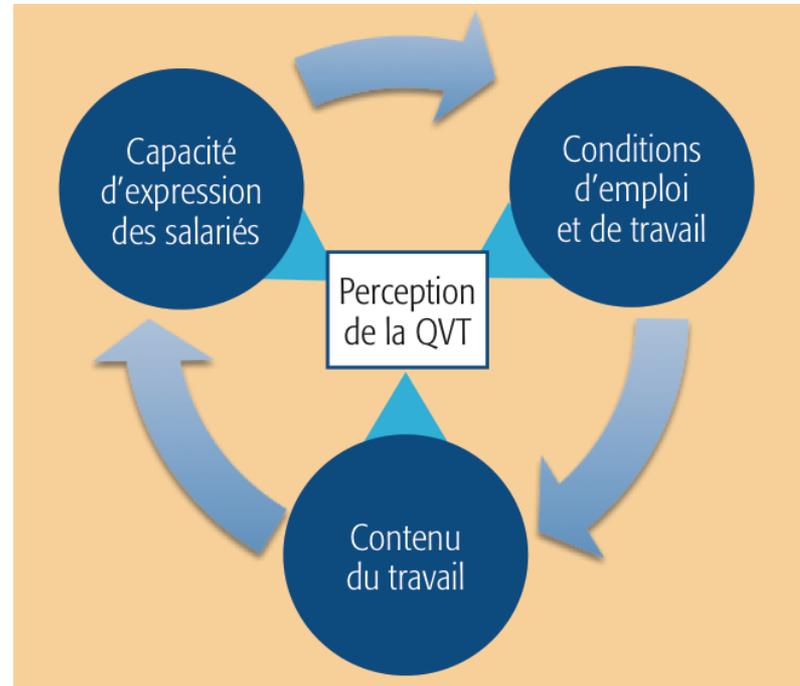
## ... qui suppose un nouveau cadre d'action

Cadre d'action	Habituel	À « investir »
<b>Posture</b>	Normative Application des règles	Apprentissage, réflexivité Création de règles
<b>Critère</b>	Efficience	Innovation
<b>Modèle</b>	<b>Théorie des expositions :</b> un environnement dangereux pour un individu « réactif », savoir faire de prudence ou à « comportements à risques »	<b>Théorie de l'engagement :</b> un travail « constructeur » pour un « individu-projet »
<b>Objets</b>	Cloisonnés Série de négociations...	QVT: objet, démarche intégratrice « La symétrie des attentions client/salarié ».
<b>Acteurs</b>	CHSCT, DRH... Travail des instances..	Managers, RSE, observatoires... Créer de l'acteur...réseaux sociaux... CHSCT: politique
<b>Méthode</b>	Diagnostic et plan d'action	Expression, expérimentation et évaluation

# Au cœur de la QVT : capacité des salariés à s'exprimer et à agir sur le travail

## Extrait de l'ANI QVT :

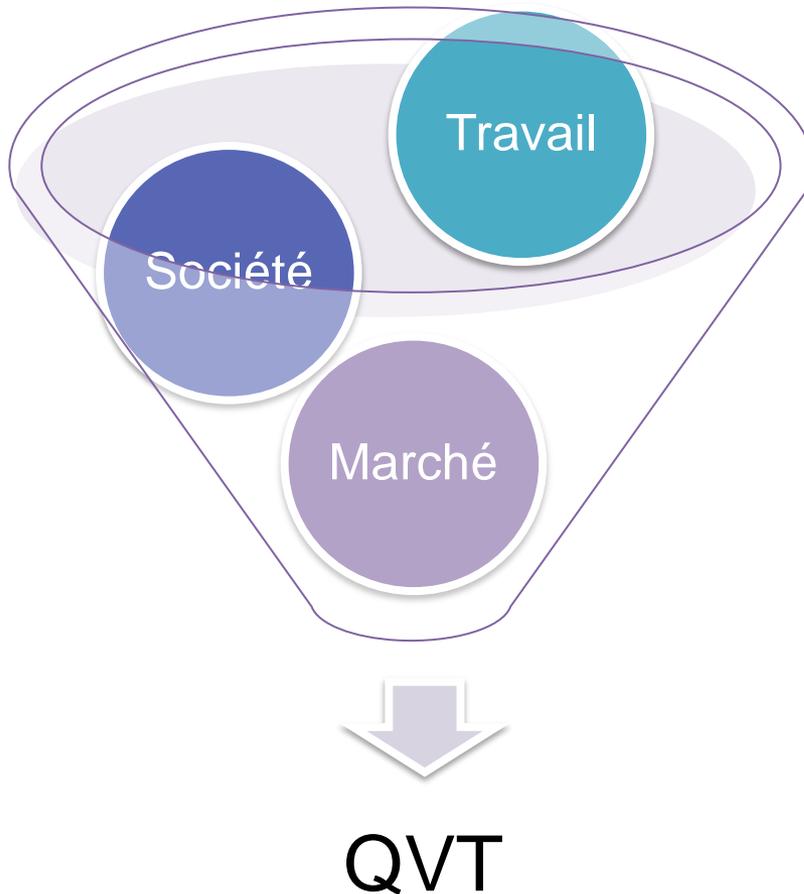
«Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur celui ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail »



*La capacité d'expression peut prendre différentes formes, en particulier :*

- *le participatif (groupe de résolution de problèmes, groupe d'expression, débats sur le travail ...)* ;
- *le partenariat social (concertation, dialogue social ...)* ;
- *le soutien managérial (management du travail ...)* ;
- *le soutien (par) des collectifs (solidarité métier, équipe, échanges sur les pratiques ...).*

# Tenir compte du contexte d'aujourd'hui



- Trois types d'enjeux se dégagent :
  - Travail
  - Société
  - Contexte économique, social et politique

Et nous amènent à considérer aujourd'hui la Qualité de vie au travail, notamment dans les établissements et services médico-sociaux

# La QVT pour quoi faire ?



Faire face aux évolutions et enjeux du travail, de la société et du marché

Concilier conditions de travail et performance, notamment lors de projets de transformation

Donner de la cohérence aux différentes dimensions en jeu, et aussi aux négociations multiples (Seniors, pénibilité, RPS, égalité professionnelle, GPEC...)

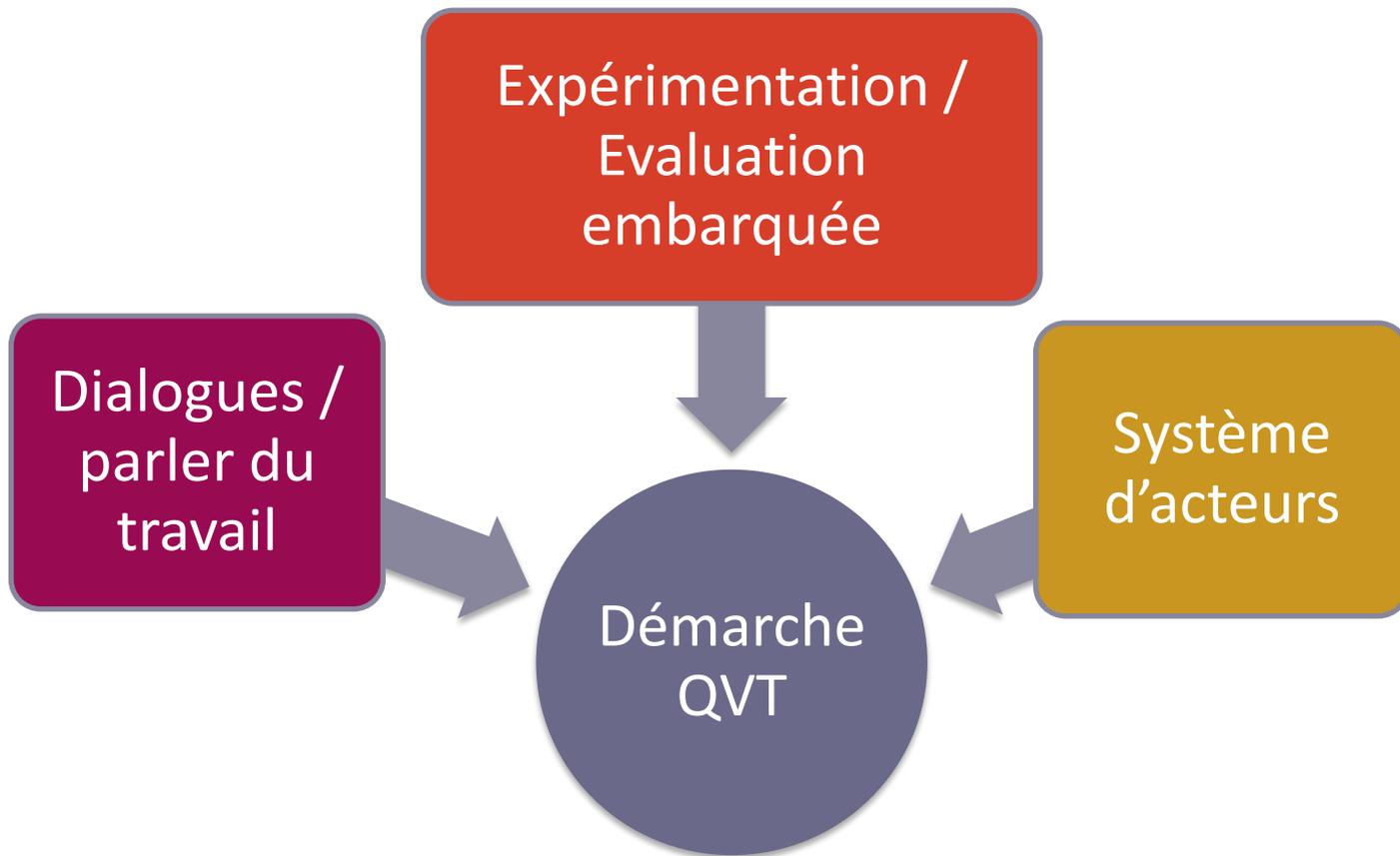
**Accord unique**



## La Qualité de Vie au Travail

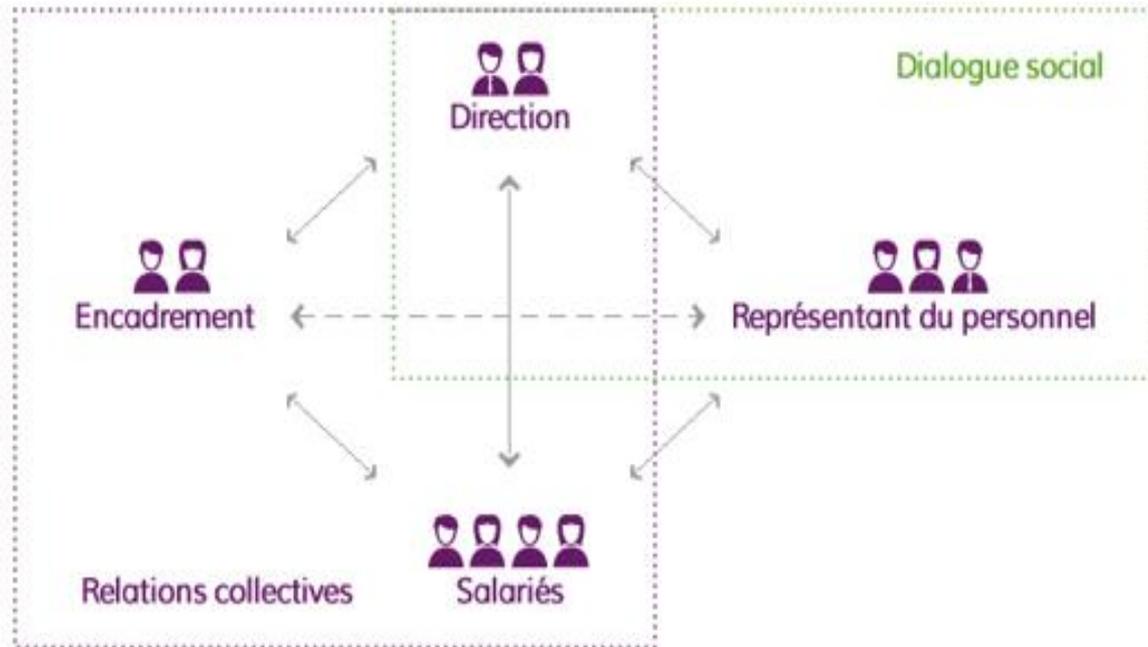
Comment faire ?

## Ce qui singularise la démarche QVT



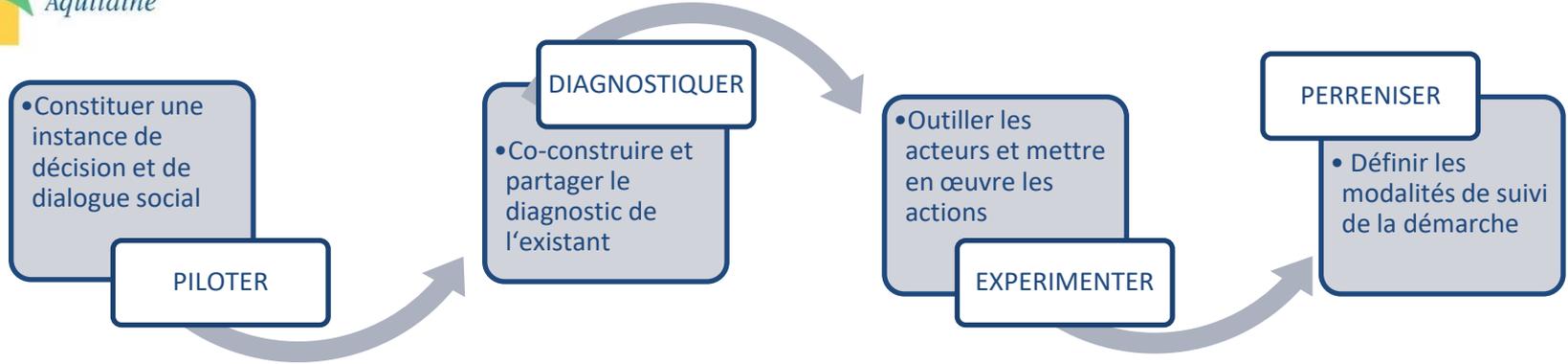
# Le dialogue professionnel, colonne vertébrale de la QVT

La **qualité du dialogue social** ne se limite pas à la qualité ou la quantité du dialogue entre la direction et les représentants du personnel : c'est **une condition nécessaire mais non suffisante**.



L'hypothèse de la démarche QVT est que le **nouveau compromis « socio-productif »** sera plus facile à construire en renforçant à la fois le **dialogue professionnel** et le **dialogue social**

# La QVT c'est une démarche en 4 étapes



	1- CONCEVOIR LA DEMARCHE	2- POSER LE DIAGNOSTIC	3- EXPERIMENTER	4- PERRENIER
Objectifs	Définir le cadre et le processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les thématiques QVT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscrire les objectifs QVT dans le fonctionnement opérationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appropriation des innovations</li> </ul>
Méthodes	Approche paritaire Analyse des enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse du travail</li> <li>• Analyse socio-démographique</li> <li>• Enquête</li> <li>• Rapport de situation comparée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation embarquée</li> <li>• Formation action</li> <li>• Outiller les acteurs et les projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baromètre QVT</li> <li>• Espaces de discussion sur le travail</li> </ul>
Livrables	Accord de méthode Cadre de la démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axes d'expérimentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan de l'évaluation embarquée</li> <li>• innovations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord intégré</li> </ul>

# La QVT, comment faire ?



Une démarche en 4 étapes à appréhender comme un véritable projet stratégique

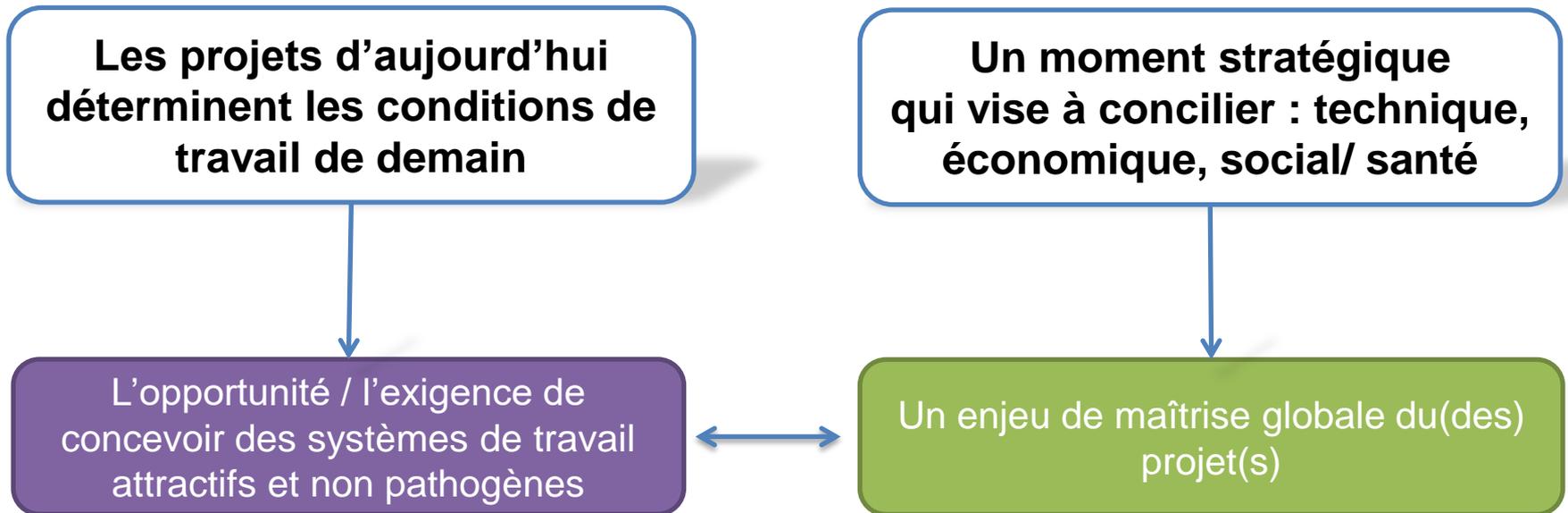
Des principes opérationnels basés sur la capacité de s'exprimer et d'agir sur le travail : contenu, process et environnement

Suppose un nouveau cadre d'actions tourné vers l'engagement, l'apprentissage et l'innovation

Se singularise par : dialogues social et professionnel / expérimentation / système d'acteurs

# Intégrer une réflexion QVT dans les projets d'un établissement ?

## Postulats de départ dans la conduite de projet



*Implique : Une expertise sur le travail et la place de l'homme au travail décisive pour le projet*

*Implique : un appui à la maîtrise des projets , animation d'une démarche participative et concertée*

# Une conduite des projets de transformation favorisant une meilleure QVT



**orientée vers l'avenir** au nom d'un réel qui veut que les projets d'aujourd'hui sont les conditions de travail de demain.

S'appuie :

- Sur **un champ d'acteurs et de décisions élargi**
- **Sur l'expérimentation d'un projet technico organisationnel**
- Sur l'évaluation des impacts de celui-ci sur :
  - Social
  - Technique
  - Économique

**Afin de proposer la meilleure combinaison possible pour une performance globale**

## Pour aller plus loin, les services du réseau Anact-Aract ...

Evaluation des  
clusters et des  
expérimentations  
(en cours)

Capitaliser sur les  
retours  
d'expériences

Expérimentations,  
mises en œuvre  
d'actions collectives, de  
démarches QVT

Agir et mettre en  
pratique

Communiquer/  
informer

10 questions sur...  
« Travail et changements »  
Agir sur...  
La Revue des Conditions de Travail  
Anact.fr

Sensibiliser

Modules Elearning  
Jeu pédagogique tzaziki

Développer de la  
compétence pour  
être capable de  
faire ; faire/faire  
et/ ou faire avec

Formation Anact  
catalogue inter  
entreprises ; ateliers intra

## Merci pour votre attention

Vous souhaitez **en savoir plus** sur la Qualité de Vie au Travail ou **entamer une démarche QVT** dans votre établissement ?  
Contactez nous !



202 rue d'Ornano  
33000 Bordeaux  
05 56 79 63 30

*très prochainement*



**NOUVELLE-AQUITAINE**

Via notre site Internet :

[www.aquitaine.aract.fr](http://www.aquitaine.aract.fr) → Rubrique « Contactez-nous »

Ou directement par mail :

[aquitaine-contact@anact.fr](mailto:aquitaine-contact@anact.fr) ou [m.deffez@anact.fr](mailto:m.deffez@anact.fr)

