

La conciliation des temps : levier de la QVT



**Conférence régionale :
Conciliation vie privée et vie professionnelle**

Jeudi 22 novembre 2018



Sophie Flament
Responsable prévention des RPS et QVT

GROUPE JLO
DÉVELOPPEUR DE QVT

Présentation du Groupe JLO



En quoi la conciliation des temps dépasse le cadre individuel pour être un véritable levier de qualité de vie au travail ?

Sommaire

De quoi parle-t-on ?

- Vie privée, vie professionnelle
- Qualité de vie au travail

D'une gestion individualisée à une approche collective différenciée de la conciliation des temps

- Le contexte et les enjeux
- Une approche différenciée : le « compromis temporel ». Cf. ANACT
- Baromètre QVT pour l'ANFH

Notre approche méthodologique

- Notre démarche
- L'expérimentation

Retour et partage d'expériences

- Accord conciliation des temps

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Vie privée, vie professionnelle, Qualité de vie au travail

La vie professionnelle :

La vie professionnelle, peut être définie comme l'**existence menée par un individu résultant de l'accomplissement d'un métier**, d'une activité exercée pour assurer ses besoins.

En effet, la vie professionnelle s'entend du temps passé dans ou hors de l'entreprise dans le cadre de l'exercice d'un emploi, ce temps professionnel est **régi par des règles définies par l'employeur**, la marge d'autonomie du salarié est relativement faible et dépend principalement du mode d'organisation de l'entreprise et de l'autonomie liée à ses fonctions.

La vie privée :

L'**article 12 de la déclaration universelle des droits de l'homme de 1948** fait état de la notion de vie privée dans lequel il est rappelé que chacun a droit au respect de sa vie privée. Par conséquent, la **notion de vie privée est très vaste et ne se limite pas uniquement à la famille mais s'étend également aux amis, aux activités extraprofessionnelles**. Elle est également, hors du cadre de la relation entreprise/salarié, **l'individu dispose de toute la liberté d'organisation de son temps et de ses activités** (dans la limite de l'organisation sociale et de ses choix antérieurs).

La conciliation des temps :

« Concilier activité professionnelle et famille équivaut, tant pour un homme que pour une femme, **à assumer son engagement et ses responsabilités sur les deux fronts, sans être pour autant pénalisé-e** sur le plan du salaire, de la carrière, de la formation continue et de l'attribution des tâches ». Bureau fédéral de l'égalité (2003)

Le conflit entre les heures de travail et le temps que l'on souhaite affecter à la famille et à d'autres activités entraîne des conséquences néfastes, non seulement pour les employés, mais aussi pour les employeurs.

Vie privée, vie professionnelle, Qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail :

Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 : Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle :

« La qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. Elle est également associée aux attentes fortes d'être pleinement reconnu dans l'entreprise et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. »

Haute autorité de santé :

« La qualité de vie au travail (QVT) en santé regroupe l'ensemble des actions permettant de concilier l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des établissements de santé. Ces actions permettent d'accompagner les professionnels tout en garantissant la sécurité des soins, la qualité des soins et la santé des professionnels. Les démarches de qualité de vie au travail doivent s'implémenter à l'existant pour enrichir certains dispositifs en lien avec la qualité des soins. »

⇒ Lorsqu'il est demandé aux Français de préciser ce qu'ils associent à la qualité de vie au travail, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée arrive en deuxième position, juste après la nature du travail (enquête Anact mai 2013).

I- D'UNE GESTION INDIVIDUALISÉE À UNE APPROCHE COLLECTIVE DIFFERENCIÉE

Contexte et enjeux

- La prise en compte de la **conciliation des temps** a nécessité un **temps d'appropriation** par les entreprises et établissements publics de santé.
- La question de la conciliation des temps a **longtemps été réduite à l'équation vie professionnelle / vie familiale**.
Exemples d'aménagements des temps du travail tels que la semaine compressée, horaires à la carte, horaires variables, congés enfant malade, etc.
- Cette question commence à trouver **droit de cité dans les entreprises et les établissements publics** en raison de :
 - L'injonction faite aux organisations de s'impliquer davantage dans des mesures de **soutien à la parentalité et à la promotion de l'égalité hommes-femmes**,
 - Les évolutions récentes du cadre légal comme l'obligation de sensibiliser les managers et salariés au droit à la **déconnexion (loi Travail entrée en vigueur en janvier 2017)** ou encore les **ordonnances Pénicaud** qui facilitent le **recours au télétravail**.
 - La persistance de phénomènes tels que **les risques psychosociaux, l'absentéisme, la baisse de la qualité de service, la dégradation de la cohésion des collectifs, les difficultés de gestion des plannings** pour les managers.
- Cela représente des **enjeux importants** pour les entreprises et établissements publics, **en termes de** :
 - ✓ **bien être au travail**
 - ✓ **prévention**
 - ✓ **attractivité vis-à-vis des professionnels en interne et externe**
 - ✓ **et de performance**

Le compromis temporel

Cela demande d'adopter une **vision plus systémique**, prenant en compte **4 dimensions temporelles** liées à :

- **l'entreprise,**
- **ses marchés,**
- **ses salariés**
- **et aux territoires.**

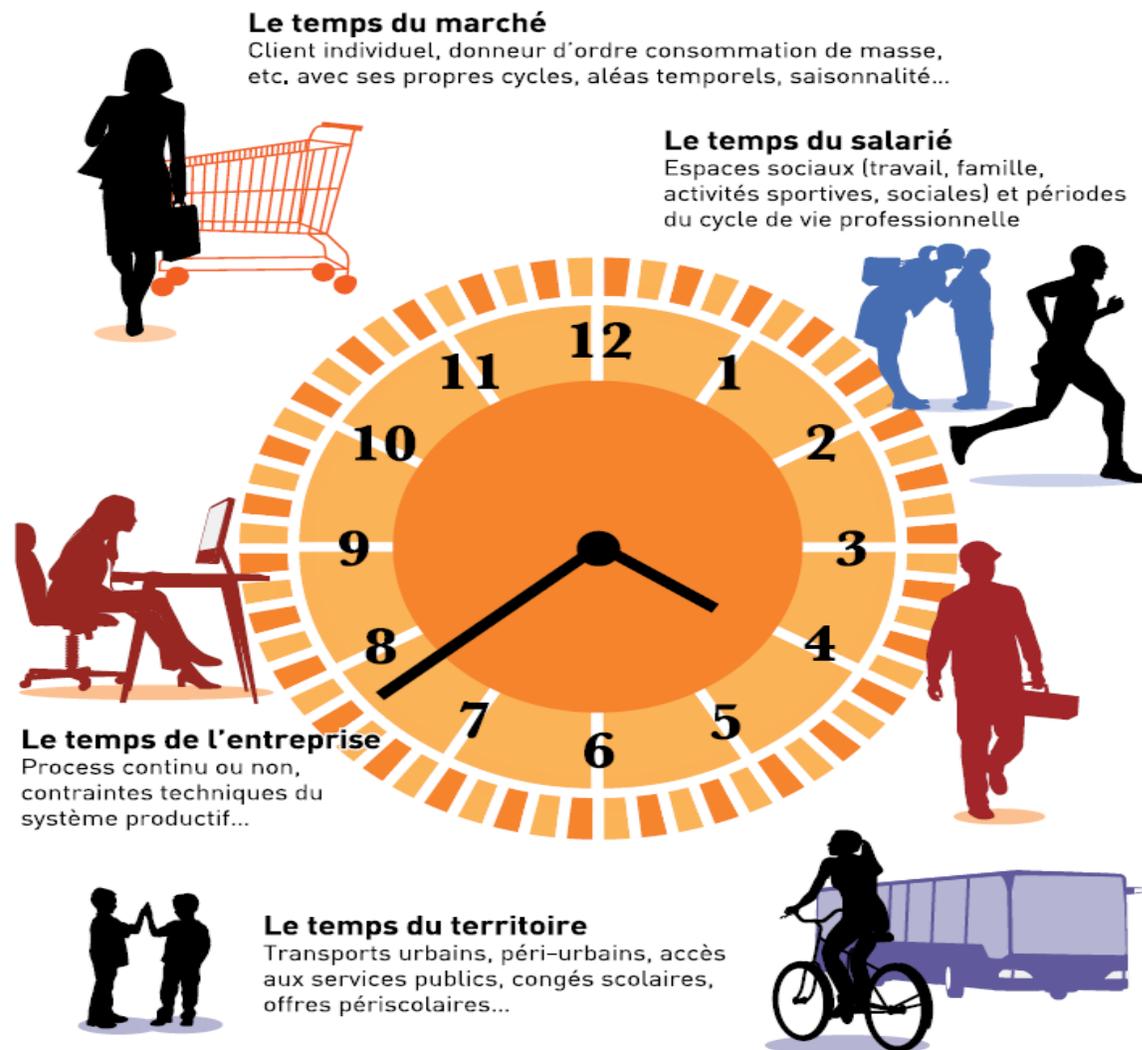
⇒ C'est le « **compromis temporel** », une grille de lecture à plusieurs dimensions élaborée par l'Anact.

Horaires atypiques et santé

40% de l'emploi en France selon la DARES, 2013
Les horaires atypiques occupent une place majeure dans les réflexions sur la conciliation des temps. Temps partiel, travail de nuit, horaires éclatés sont souvent présentés comme des facteurs d'altération de la santé. Qu'en est-il réellement ? Les études sur le sujet sont rares.

Même si les études scientifiques ne permettent pas de systématiser une relation de cause à effet entre horaires et santé, cela reste un enjeu de prévention de la pénibilité et de l'usure professionnelle.

L'APPROCHE ORGANISATIONNELLE DU COMPROMIS TEMPOREL



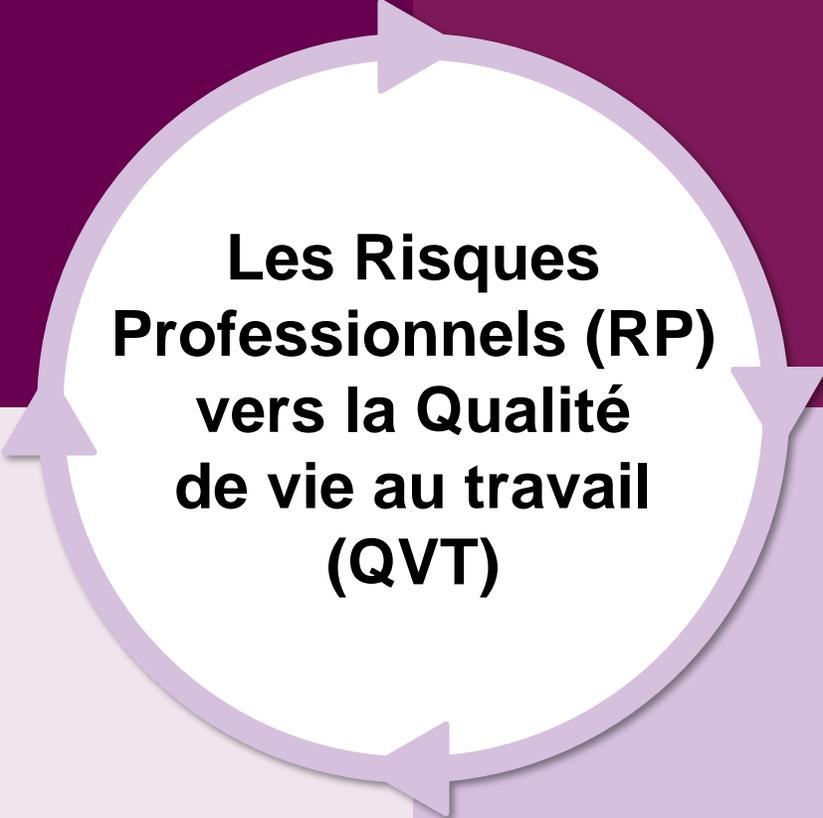
BAROMÈTRE QVT ANFH

MIEUX ANTICIPER

- L'évaluation des risques
- Les plans d'actions
- La politique de recrutement
- La politique Maintien dans l'emploi
- La politique Handicap
- L'accessibilité
- La gestion des accidents du travail et Maladies professionnelles

MIEUX TRAVAILLER

- Pénibilité
- Environnement de travail
- Déplacements/chute de plain pied
- Installations(incendie, explosion...)
- Ergonomie des postes
- Machines et moyens de travail
- Risques NRBC



**Les Risques Professionnels (RP)
vers la Qualité
de vie au travail
(QVT)**

MIEUX VIVRE ENSEMBLE

- Projet social
- Risques Psychosociaux
- Gestion des risques par l'encadrement
- Rôle de l'encadrement
- Les IRP
- Le CHSCT et le CTE
- Les collectifs de travail

MIEUX SE REALISER

- Politique communication
- Elaboration d'un plan de formation
- Prévention tertiaire des RPS
- Equilibre vie pro / vie privée
- Entretiens professionnels
- Les dispositifs individuels
- L'accompagnement du changement

Mieux se réaliser : équilibre vie privée/ professionnelle

➤ Le « mieux se réaliser » est l'indicateur ayant le meilleur score dans le baromètre :

- Les politiques de gestion des ressources humaines dans le secteur hospitalier, sanitaire et social sont des sujets importants accompagnés par les dispositifs ANFH avec des bénéfices évidents.

Mieux se réaliser	Total général
Moyenne globale	7,5
Equilibre vie professionnelle / vie privée	7,9

➤ Les principaux constats relatifs aux contraintes de l'équilibre vie privée/ vie professionnelle :

- Une **féminisation des métiers** qui vient questionner l'équilibre vie professionnelle/ vie familiale en regard des horaires décalés, la nécessité de temps partiels, les autorisations d'absence
- La gestion d'un **fort taux d'absentéisme** en lien avec la **pénibilité** de certains postes
- La question de la **déconnexion des cadres de santé**

L'organisation ne permet pas de respecter le temps de travail



L'établissement respecte le temps de travail



L'établissement permet aux agents de connaître leurs horaires de travail et leurs congés via un affichage mensuel 15 jours avant son application.



L'établissement prend en compte les besoins ponctuels des agents et reste flexible dans les plannings en tenant compte des contraintes de continuité de service.



L'organisation des temps de travail permet aux agents de concilier vie professionnelle / vie privée.



Parmi les mesures en faveur de l'équilibre vie professionnelle/ vie privée :

- *Il existe une note de service annuelle sur le temps de travail*
- *Il y a un compte épargne temps*
- *Des cycles de travail sont en place dans les services*
- *Une prise en compte des besoins ponctuels des agents tout en permettant une flexibilité dans les planning (cahier des demandes, proposition de roulements, feuilles d'échanges transmises aux cadres)*
- *Une mise en place d'une procédure de rappel des personnels en cas d'absence*
- *Il existe un pool de remplaçants ...*



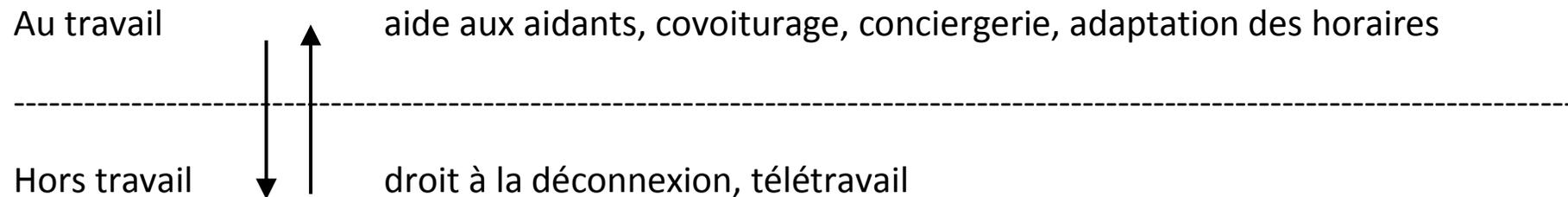
Préconisations JLO CONSEIL :

- *Mener une réflexion sur les remplacements (pool de remplacement, mutualisation entre les services...)*
- *Conduite d'un diagnostic relatif à l'absentéisme*
- *...*

NOTRE APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Un constat

- Un constat : une perméabilité croissante entre vie privée et vie professionnelle
- Une **approche globale inclusive de la qualité de vie au travail**. La qualité de vie dépasse le cadre du travail et nécessite de prendre en compte différents paramètres : le genre, l'âge, la nature de l'activité, la pénibilité, l'état de santé, etc.
- En quoi la vie professionnelle impacte la vie privée et vice et vers ça ?



Notre démarche méthodologique

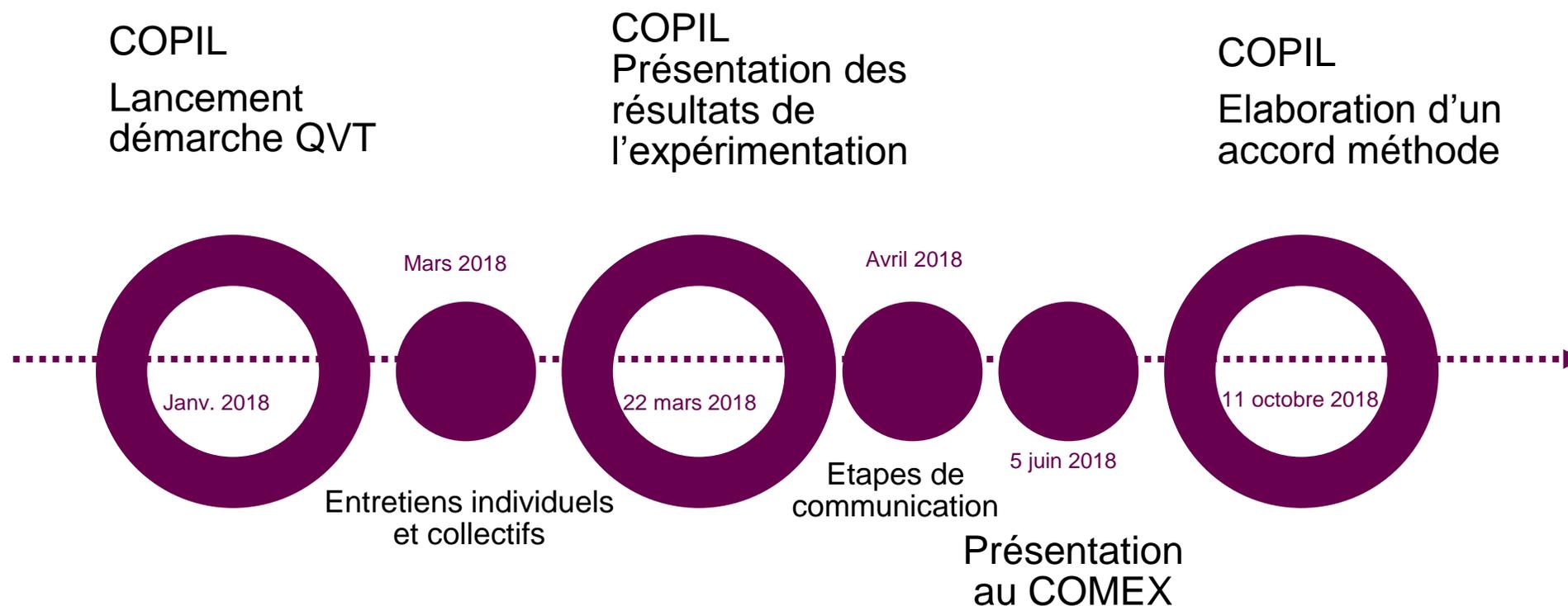
- **Partir du « vécu au travail »** et le mettre en relation avec les **enjeux de l'organisation**
- Adopter une **approche participative et paritaire** afin d'identifier des solutions organisationnelles adaptées et adaptables
- **Expérimenter les solutions** sur un échantillon de salariés et sur un temps déterminé
- Adopter une **démarche agile** associant concepteur et utilisateur afin de pouvoir ajuster la solution

II - RETOUR ET PARTAGE D'EXPÉRIENCES

ACCORD CONCILIATION DES TEMPS

Démarche méthodologique mise en œuvre

LES ETAPES DE LA DEMARCHE



EXPÉRIMENTER LE PÉRIMÈTRE DE LA QVT PAR UNE PHASE D'INVESTIGATION

Des projets orientés QVT

Les 4 axes du champ de la QVT au sein de cette entreprise

1. Implication dans les changements et performance
2. Cohésion d'équipe et sentiment d'appartenance
3. Organisation et charge de travail & compétences
4. Reconnaissance et attractivité de l'entreprise

A expérimenter sur quel projet d'entreprise ?

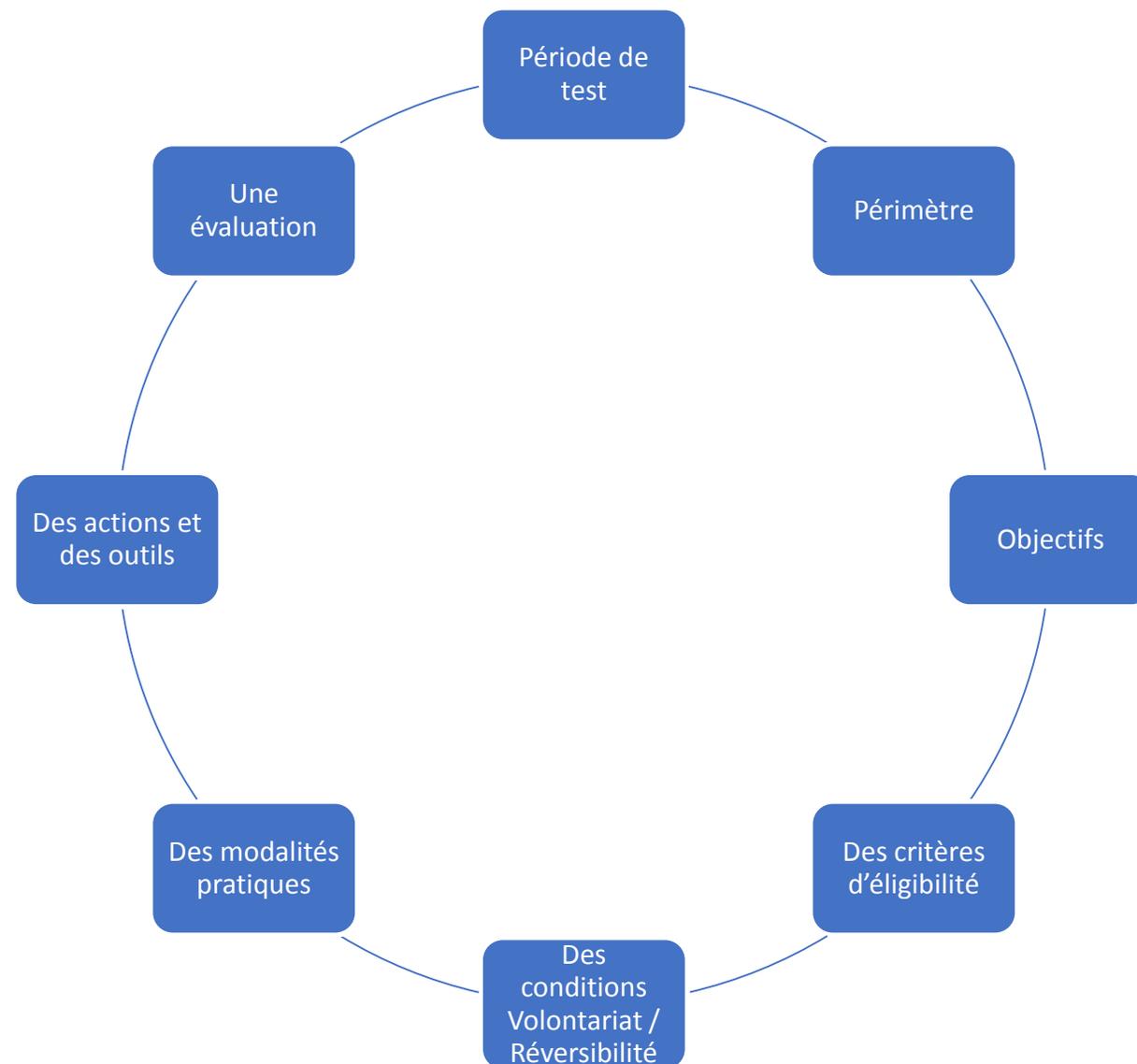
- Télétravail ?
 - Déménagement ?
 - Droit à la déconnexion ?
 - Etc.
- Un projet propice à investiguer les 4 axes identifiés par les membres du COPIL

L'expérimentation

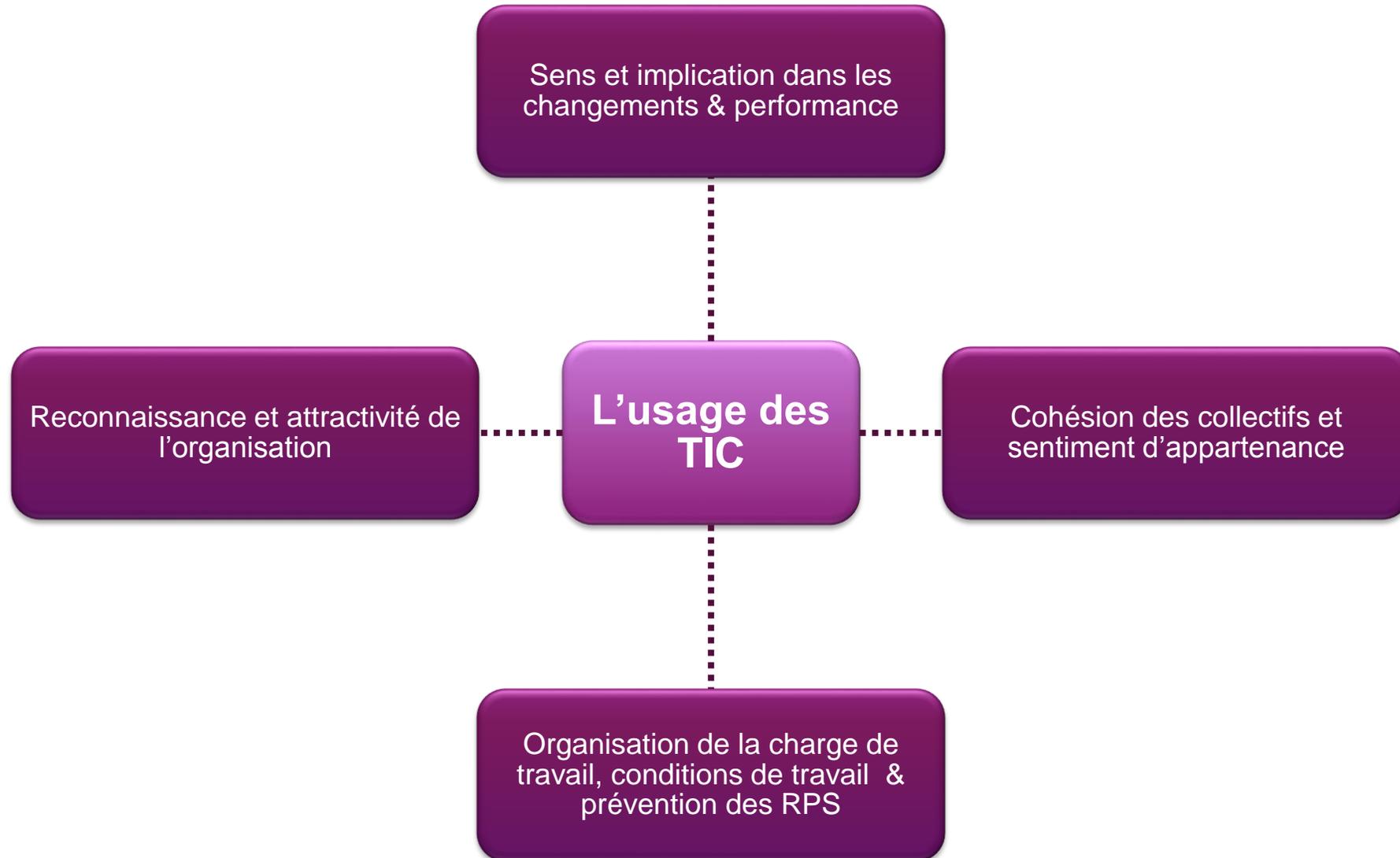
Expérimenter le télétravail avant de le déployer :

Analyser les situations de travail, les avantages et inconvénients à télétravailler les activités

- ▶ Appréhender le **contexte général** du télétravail
- ▶ Identifier et évaluer les **freins et les leviers**
- ▶ Préciser les conditions de mise en œuvre permettant d'atteindre **les bénéfices recherchés**
- ▶ Préciser les **moyens et ressources** en charge de l'implantation du dispositif Télétravail
- ▶ Identifier les **unités de travail cibles** et leurs **caractéristiques spécifiques** en matière d'organisation du travail



Rappel des thématiques validées par le COPIL :



Expérimentation : objectifs

La phase d'investigation a un double objectif :

- 1. Tester une expérimentation de la démarche QVT dans un périmètre défini en COPIL :**
 - Interroger l'usage des **Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)** au travers de **4 thématiques QVT**
 - Auprès d'un échantillon de salariés
- 2. S'inscrire dans une démarche à visée d'amélioration de la QVT :**
 - Faire un retour d'expérience sur l'expérimentation
 - Etablir les liens entre QVT, **santé** et **performance** au travail
 - Etablir un plan d'action
 - Engager une réflexion en vue de la formalisation d'un baromètre QVT ?

Les livrables de la phase d'investigation :

- Restitution des données recueillies dans le cadre de la phase terrain
- Présentation des préconisations
- Validation des thématiques identifiées par le COPIL

Les axes d'investigations

- Des thématiques fournies, comprenant beaucoup de concepts différents
- Des difficultés rencontrées pour les participants pour s'approprier l'entièreté des notions ou des définitions

Les freins de l'expérimentation

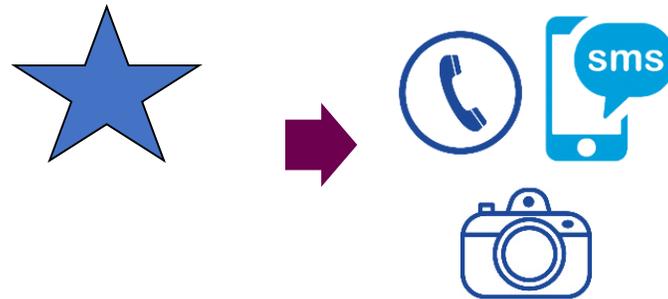
- Communication nécessitant un temps d'appropriation pour les futurs participants
- Implication managériale nécessaire pour l'adhésion à la démarche
- Echantillonnage dépendant de la participation et le volontariat des collaborateurs

Les leviers / les atouts/ bénéfices

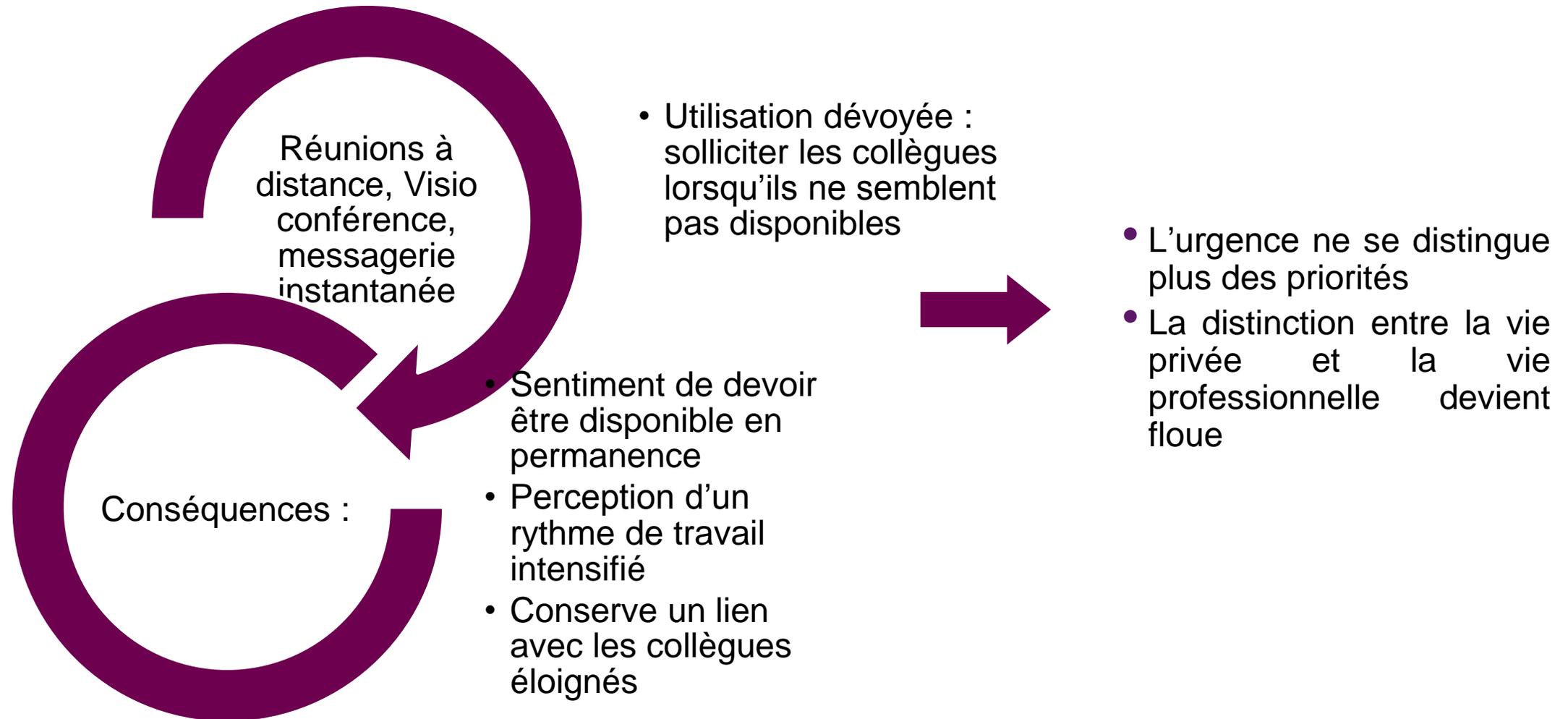
- Des collaborateurs actifs dans le participation ayant permis de récolter leurs perception
- Un périmètre réduit en termes d'échantillon des collaborateurs permettant d'être plus efficient
- Un sujet d'expérimentation clairement délimité favorisant l'investigation de la QVT

Cohésion d'équipes et sentiment d'appartenance

Hyper-connexion : vecteur d'entraide et de fédération des équipes



Skype, la problématique d'une hyper-réactivité



Accord sur la conciliation des temps

Proposition :

Un accord sur la conciliation vie professionnelle - vie privée

Revue de bonnes pratiques sur les thématiques identifiées

➤ Avantages perçus de la mise en place d'un accord

- **Collaborateurs**

- Prendre conscience
- Identifier les comportements nuisibles
- Maintenir la santé physique et psychologique
- Déterminer leurs priorités
- Ouvrir un dialogue

- **Organisation**

- Améliorer la performance de l'organisation
- Soutenir les salariés
- Améliorer le climat social
- L'augmentation de l'identification à l'organisation (engagement)

Les acteurs principaux de l'harmonisation des temps de vie sont les salariés eux-mêmes.

Les acteurs de soutien, quant à eux, ont pour rôle d'épauler les salariés :

- L'employeur (accords QVT, politique d'entreprise)
- Les managers (gestion quotidienne - soutien)
- Les instances représentatives du personnel (représentation, conseil et orientation)
- Les collègues de travail (écoute et orientation)

L'usage des outils de communication

Accompagnement à l'usage des outils

L'enjeu d'accompagner les salariés dans l'usage des outils de communication, c'est de s'assurer de leur **appropriation tout en améliorant les conditions de travail.**

Éléments contextuels

- Niveau d'attente croissant / interne / externe toujours plus fort
- Maîtrise des outils et des arbitrages nécessaires
- Enjeux de qualité, d'efficacité et d'efficience de l'organisation

Bonnes pratiques (exemples)

- Former techniquement
- Former / accompagner les bons usages (formation / tutorat)
- S'appuyer sur des **données objectives** chiffrées (à investiguer)
 - exemple : communication électronique - usage des courriels
- Développer l'appropriation des outils en situation de travail via la **désignation de référents** « outils » ou de l'accompagnement par des salariés déjà utilisateurs ;
- Créer des **espaces de discussion** entre salariés pour mettre en commun les bonnes pratiques (FAQ ou un forum).
- Elaborer et diffuser une **charte** des usages.
- Promouvoir l'**exemplarité** des dirigeants et des managers.
- Entrer dans une dynamique de progrès à partir du **suivi** des engagements

L'usage des outils de communication

Régulation de la connexion au travail

- Les **outils de communication** font partie intégrante de l'environnement professionnel des salariés et sont **nécessaires à leur activité**.
- Ils ont eu parfois pour effet d'entraîner des **phénomènes d'intrusion dans la sphère privée** et ce, notamment, en raison d'un **usage intensif de la messagerie électronique**.
- Aussi pour garantir la meilleure adaptation possible à ces nouvelles technologies, tout en préservant la Qualité de Vie des collaborateurs, la **régulation de la connexion** est envisagée. Elle pourrait se traduire par :
 - l'absence d'obligation de répondre aux mails en dehors de son temps de travail
 - l'absence d'envoi de mails hors du temps de travail pour ne pas créer de sentiment d'urgence et avoir recours aux fonctions d'envoi différé ;
 - le fait de favoriser les échanges directs ;
 - une écriture de mail intelligible et un envoi de mail uniquement aux personnes directement concernées ;
 - des alertes à formuler en cas de débordements récurrents.
- Ces bonnes pratiques peuvent être enrichies via la mise en place des **temps d'échange / partagé**
- Une charte peut également être rédigée en vue d'être diffusée auprès des salariés et de l'encadrement.

La gestion des temps

- **Le déséquilibre entre les temps de vie fait émerger une réflexion autour de la gestion de ceux-ci, qu'il s'agisse des temps collectifs (réunion, séminaire, etc.) ou de l'aménagement des horaires individuels (souplesse des horaires, temps partiel, etc.)**

Bonnes pratiques (exemples)

- **Les heures de réunion**

Afin de permettre aux salarié(e)s de mieux concilier leur vie privée et leur vie professionnelle, il s'agit d'inciter chacun à ne pas organiser, sauf cas d'urgence et exceptionnel, de réunions avant 9h et après 17h30. Dans le même sens, au cas par cas ils doivent veiller à ne pas organiser de réunions le matin de la rentrée des classes avant 10h00.

- **La souplesse des horaires**

En fonction de la charge de travail et des besoins de service, des impératifs personnels ponctuels des aménagements d'horaire peuvent être envisagés, toujours dans le respect des temps de travail et de repos légaux.

- **L'aménagement d'horaires à temps partiel**

Afin de trouver une juste articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle des femmes et des hommes, l'employeur étudiera la possibilité d'adapter l'organisation du travail à temps partiel pour les collaborateurs demandeurs.

- **L'organisation des déplacements**

Les temps de transport entre le travail et le domicile tendent à s'allonger (+ 10 minutes en 10 ans), pour éviter de démultiplier les temps de déplacement les système de visio ou téléconférence pourront être privilégiés.

Afin d'optimiser le temps de travail des collaborateurs dont ceux de déplacements, la mise en place de travail à distance (TAD).

Bonnes pratiques (exemples)

- **Aide à la parentalité** (congé pour enfant malade, congé de proche aidant, don de jours de repos, ...)
- Accompagner les collaborateurs dans leur **recherche de logement**, tout particulièrement en cas de mobilité professionnelle
- Proposer à chacun des accès privilégiés à toute forme de **services à la personne**

En guise de conclusion, les « bonnes pratiques »

Les « bonnes pratiques » :

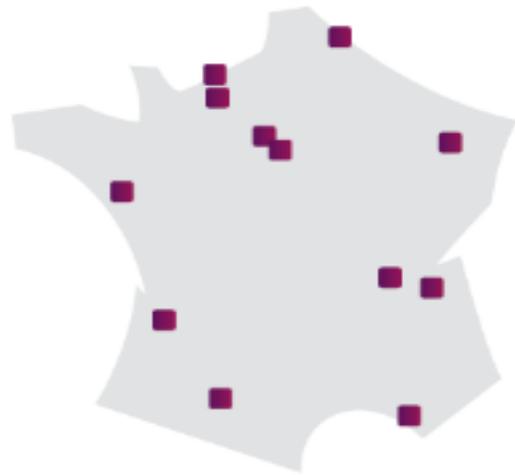
- sont celles qui répondent aux **besoins spécifiques d'une organisation**
⇒ Il est nécessaire de partir du vécu au travail et de le mettre en correspondance avec les enjeux de l'entreprise/ établissement
 - requièrent d'avoir une **vue d'ensemble de la problématique, d'associer l'ensemble des acteurs concernés** et d'adopter une posture propice au **droit à l'erreur**
 - nécessitent d'être **expérimentées** dans une organisation pour s'assurer de leur efficacité
- ⇒ **Les bonnes pratiques relèvent à la fois tant de la démarche en elle-même que des actions identifiées**



GROUPE JLO

DÉVELOPPEUR DE QVT

598 Boulevard Albert Camus
69400 Villefranche-sur-Saône
Tél : 04 74 09 08 67
Mail : contact@groupe-jlo.com
www.groupe-jlo.com



Je vous remercie de votre attention

