

# Qualité de Vie au Travail et Innovation Manageriale, de quoi parle t'on ?

14 juin 2018 – ANFH – Strasbourg



Dominique HEN, Directeur  
Délégué Régional de l'Anact

# L'Aract Grand Est



Structure paritaire

Paritarisme de projet



Réseau ANACT / ARACT

Expertise et pluridisciplinarité



Accompagner et outiller

Expérimentation, Capitalisation, Transfert

« **Rendre autonome les structures dans leur capacité à concilier satisfaction au travail confiance et performance** »

Signes distinctifs : Dialogue social - Conditions de travail - Ensemble des acteurs du travail

# L'Aract Grand Est

Nos missions sont précisées par le décret 2015-958 du 31.07.2015



**Promouvoir la santé et la qualité de vie au travail** lors de la conception des organisations, des équipements et des installations de travail



**Prévenir les risques professionnels** dans le cadre de l'organisation du travail



**Améliorer les conditions de travail** en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles



**Faciliter l'expression des salariés** sur leurs conditions de travail, notamment lors de conduite de projets de transformation des entreprises et des organisation

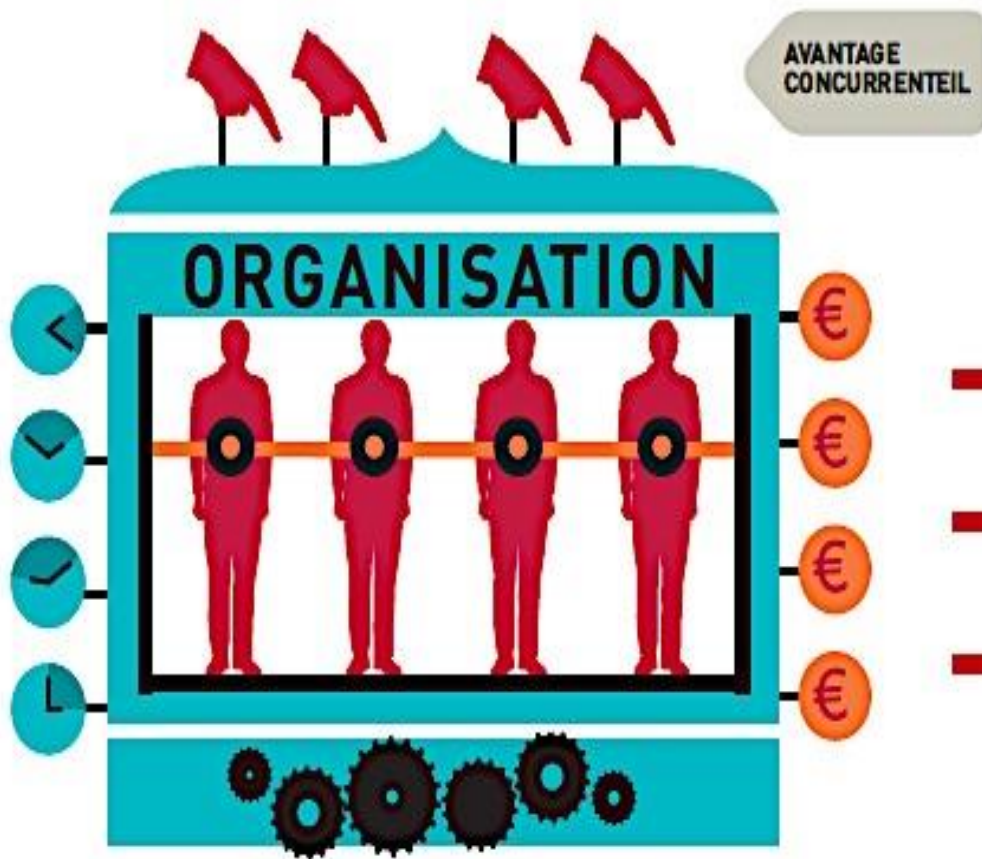


**Développer, proposer et diffuser des méthodes, démarches et outils** issus des retours d'expériences de projets pilotes conduits avec tous les acteurs de l'entreprise

# Pourquoi parle t'on de Qualité de Vie au Travail aujourd'hui ?

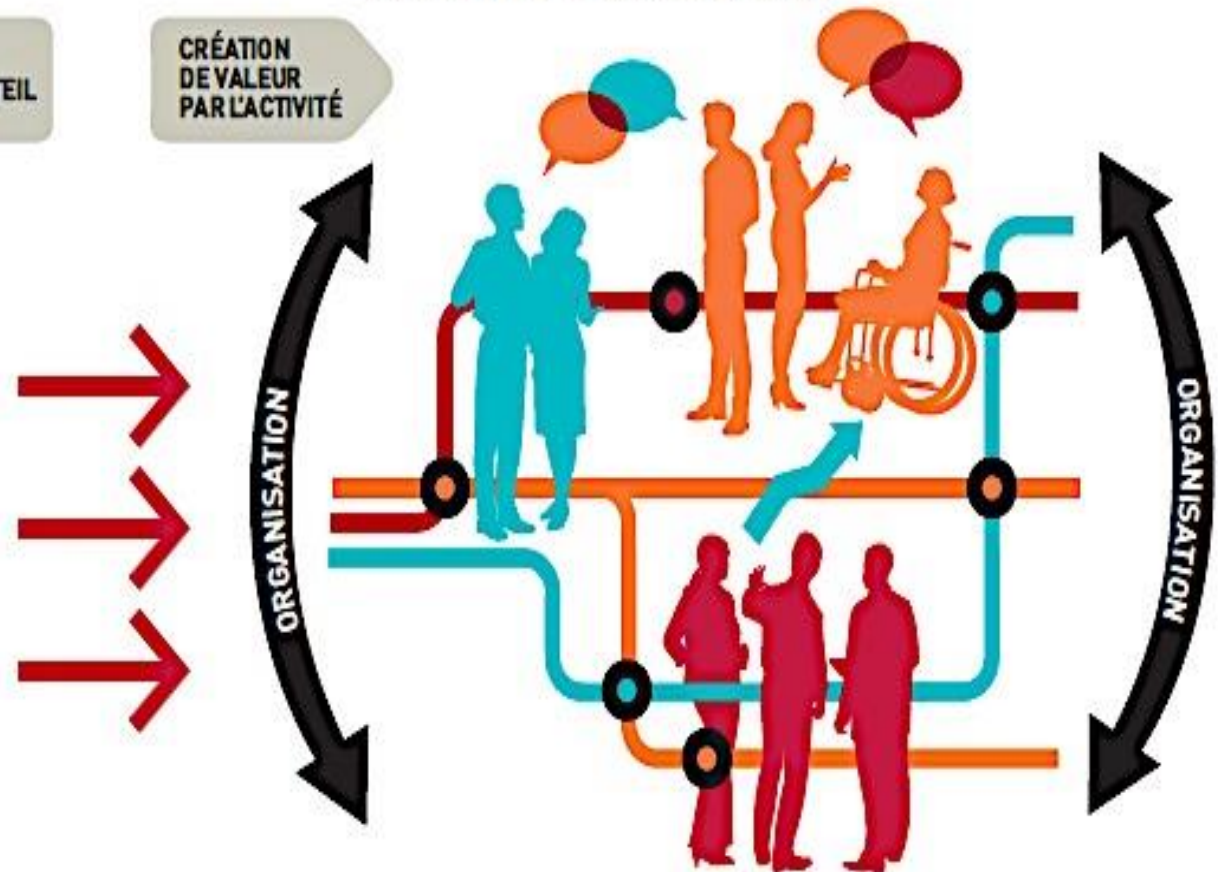
# La Qualité de Vie au Travail: Véhicule de la transition

Le travail comme risque, effort, coût, sujet d'experts  
en droit du travail et relations sociales



Respect de consignes, cadres, reporting...  
perte de sens au travail.

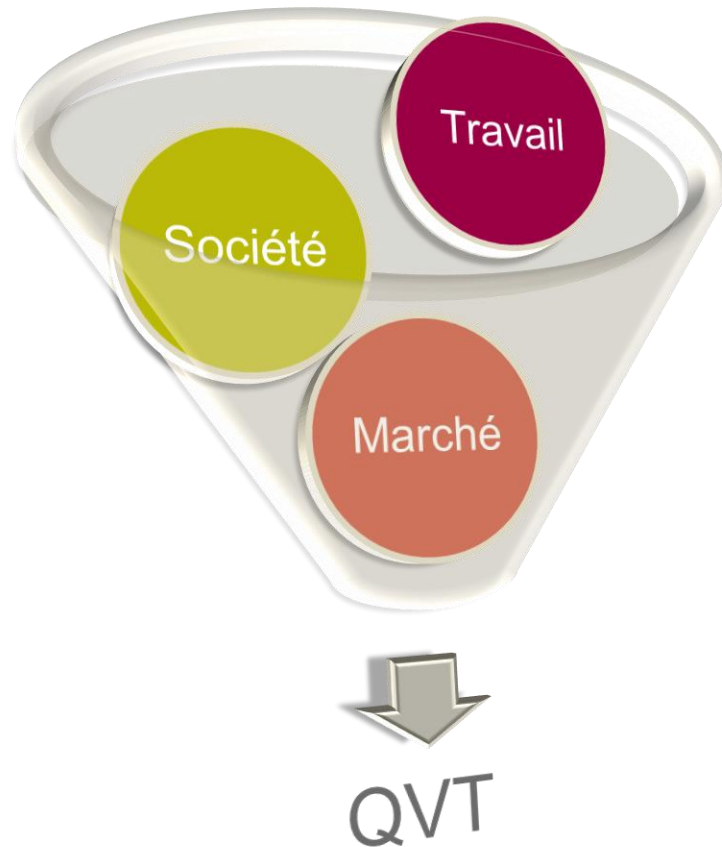
Le travail comme ressource, objet de débat,  
créateur de valeur et de performance



Création de process, espaces de discussion, soutien, échanges,  
sens du travail, régulation, analyse des contraintes.

# La Qualité de Vie au Travail

## Tenir compte du contexte d'aujourd'hui



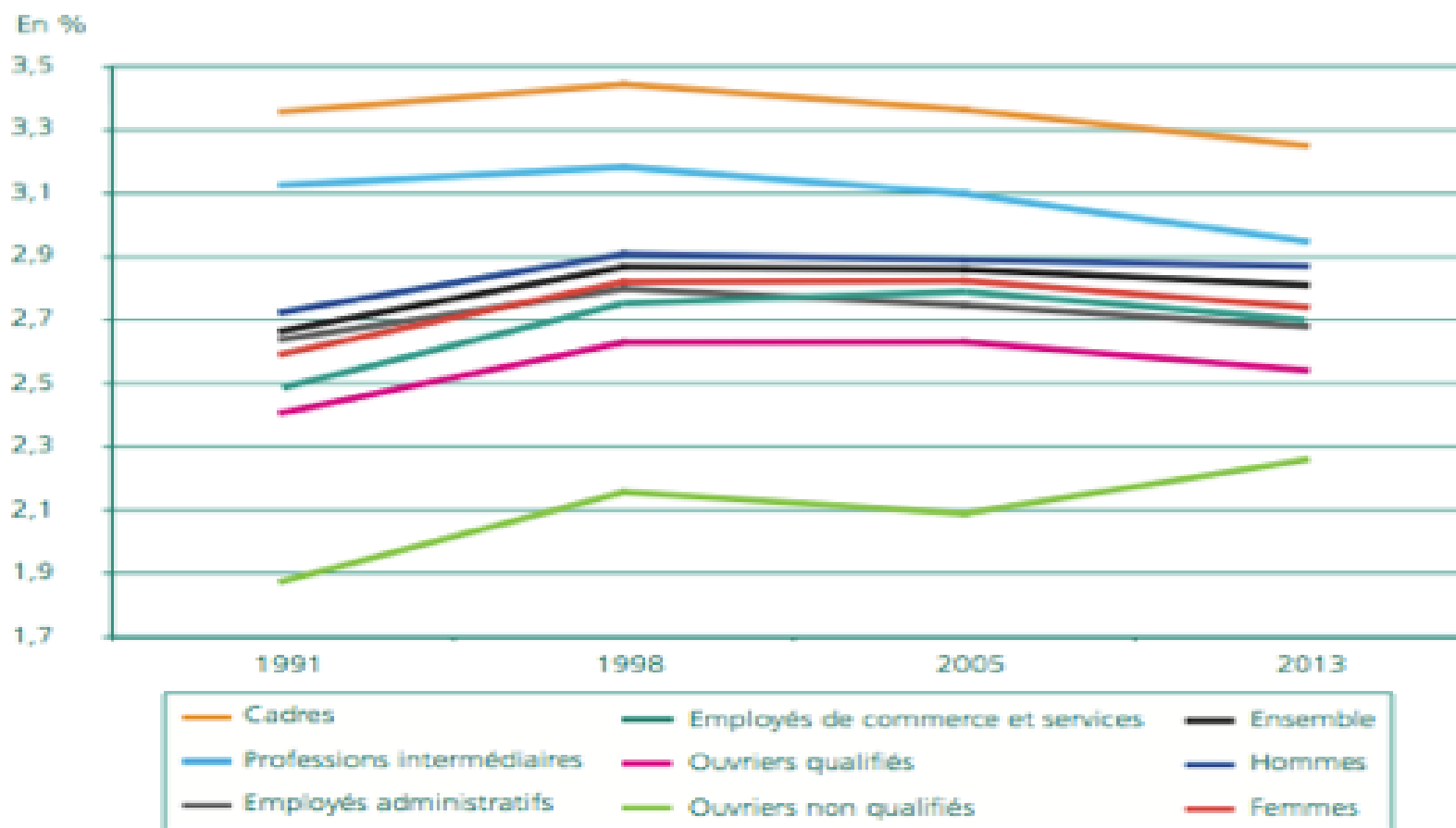
- Trois types d'enjeux se dégagent :
  - Travail
  - Société
  - Marché /économique
- Et nous amènent à considérer aujourd'hui la Qualité de vie au travail

# Intensification du travail et de la pression temporelle (1)

L'évolution des contraintes sur le rythme de travail dans les enquêtes Conditions de travail depuis 1978

Rythme de travail imposé par...	1978	1984	1991	1998	2005	2013
<b>Le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce</b>	3	3	4	6	7	8
<b>La cadence automatique d'une machine</b>	6	4	6	7	7	7
<b>D'autres contraintes techniques</b>	7	7	11	16	16	17
La dépendance immédiate vis-à-vis des collègues	13	11	23	27	27	30
Des normes de production à satisfaire en une journée	21	19	38	43	42	46
<i>Dont : en une heure</i>		5	16	23	25	27
Une demande extérieure	34	39	57	65	65	69
<i>Dont : obligeant à une réponse immédiate</i>		28	46	54	53	58
Les contraintes ou surveillances permanents exercés par la hiérarchie		17	23	29	30	31
Un contrôle ou un suivi informatisé					25	35

## Évolution des marges de manœuvre de 1991 à 2013 score moyen (sur 4)



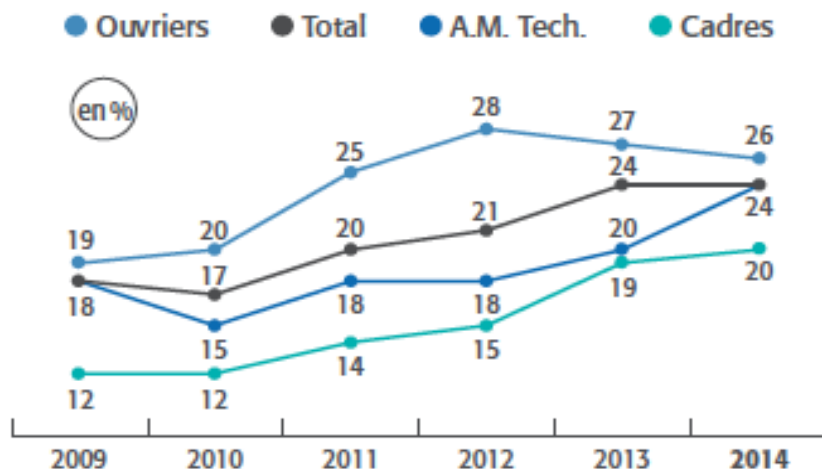
Source : Dares, DGAFP, Drees, Insee, enquêtes Conditions de travail (1991, 1998, 2005, 2013)



# L'engagement au travail faiblit ?

## L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL CONTINUE DE S'ÉRODER

Je ne suis pas malade, mais j'aurais bien envie de prendre un arrêt maladie (total d'accord)



L'engagement au travail, un atout distinctif de la France par rapport à d'autres pays, connaît cependant un recul depuis 2009. Toutes les catégories de salariés sont touchées.

**22 %**  
(- 4 pts/2013)

- 2013 : 26 %
- 2012 : 26 %
- 2011 : 28 %
- 2010 : 31 %
- 2009 : 29 %

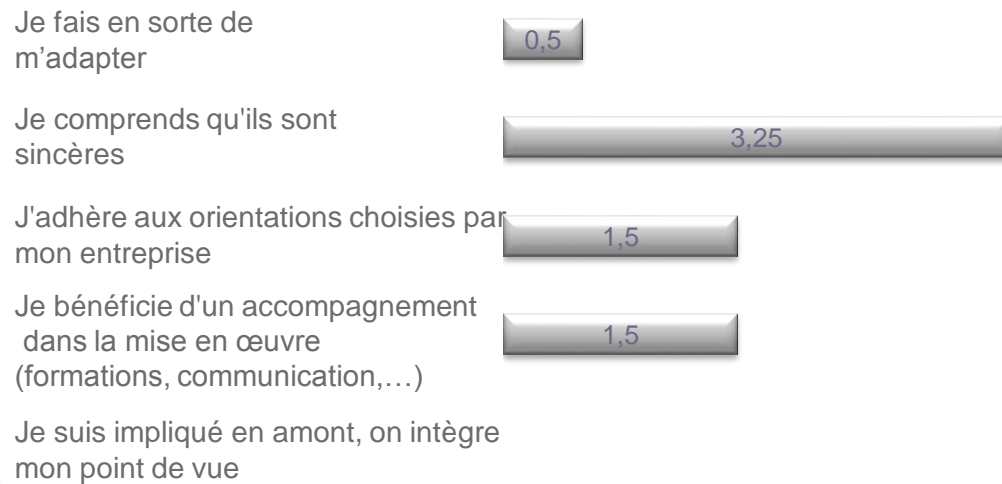
Je cherche systématiquement à améliorer ma façon de travailler (tout à fait d'accord)



# Contexte de changements « constants »

Un contexte de changements fréquents...


**À propos des changements ou transformations que connaît votre entreprise, diriez-vous**  
(tout à fait + plutôt)





...non sans impact sur la présence au travail


Nombre d'évènements vécus au sein de l'entreprise	0	1	2 ou +
Je ne suis pas malade, mais j'aurais bien envie de prendre <b>un arrêt maladie (total d'accord)</b>	18%	30%	<b>32%</b>
Il m'arrive <b>d'avoir des baisses de vigilance</b> , des manques d'attention (souvent ou très souvent)	13%	23%	<b>27%</b>
Il m'arrive de faire de la présence pour faire de la présence (souvent ou très souvent)	13%	16%	<b>19%</b>

# Travailler plus longtemps

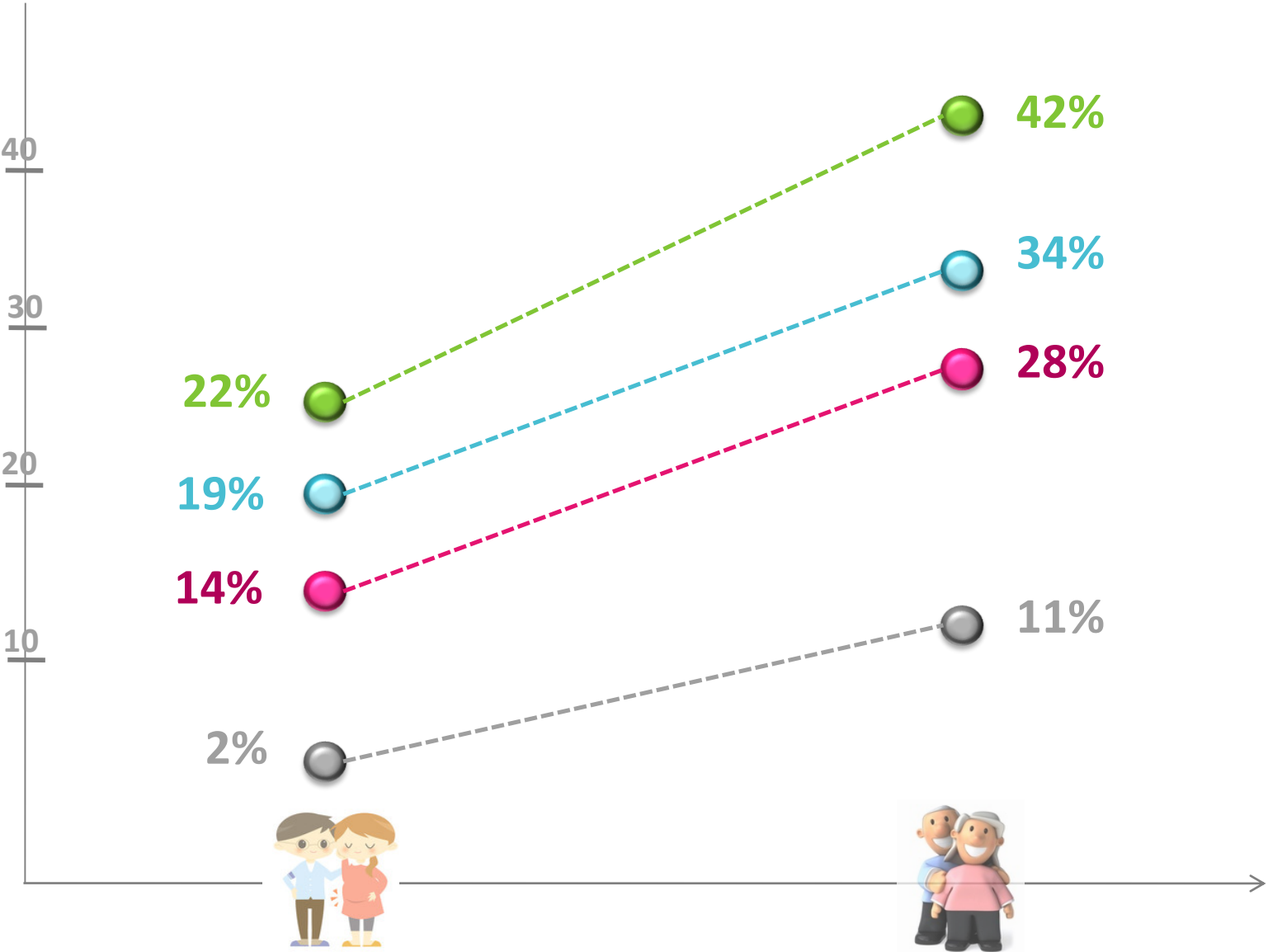
- 

Troubles visuels
- 

Troubles auditifs
- 

Maladies chroniques
- 

Handicap



Source : « Mesure Management santé » 2012

## Les conditions de vie changent et « entrent » dans l'organisation

### Pyramide des âges

- Une pyramide vieillissante : 14% des salariés auront + de 60 ans en 2030

### Activité féminine

- Une activité féminine en forte croissance en France depuis les années 1970 : + 30%

### Maladie chronique

- 20% des salariés atteints d'une maladie chronique

### Familles monoparentales

- Accroissement des familles monoparentales : 17% en 1999, 21% en 2008

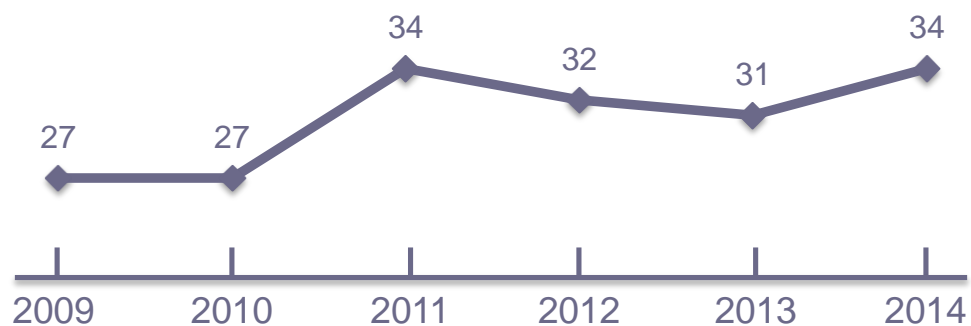
### Dépendance

- 14% s'occupent d'un membre de leur famille dépendant ou malade

# Conciliation vie privée / vie professionnelle

Un équilibre de vie professionnelle et personnelle fragilisé

Avez-vous des difficultés à concilier travail et autres engagements, personnels ou familiaux ?



Avez-vous des difficultés à concilier travail et autres engagements, personnels ou familiaux ?	oui	non	Moyenne nationale
Je ne suis pas malade, mais j'aurais bien envie de prendre un arrêt maladie (total d'accord)	36%	18%	<b>24%</b>
Avoir des baisses de vigilance, des manques d'attention (souvent ou très souvent)	30%	13%	<b>19%</b>
Faire de la présence pour faire de la présence (souvent ou très souvent)	20%	9%	<b>13%</b>

# Les enjeux du marché sont liés à la capacité à innover

## Les innovations sont plurielles

- **Produit** : nouveaux composants, nouvelles prestations, nouvelles fonctionnalités
- **Process** : lean, séquentiel ou simultané, flux tendu, matriciel...
- **Technique** : progiciel, certification, machine, digitalisation...
- **Sociale** : espace de discussion sur le travail, tutorat, télétravail...
- **Organisationnelle** : fusion front office et back office, reconception du réseau commercial, appel à la sous-traitance, centralisation, équipe projet...

**Les innovations se combinent souvent, d'ailleurs la recherche montre que les combinaisons d'innovations ont un plus fort impact sur la productivité qu'une innovation isolée.**

# L'ambition des 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.

**l'ANI QVT de juin 2013**

**La QVT est une façon de réinvestir la question du travail et de ses transformations dans un contexte où les enjeux de l'emploi pourraient la faire oublier.**

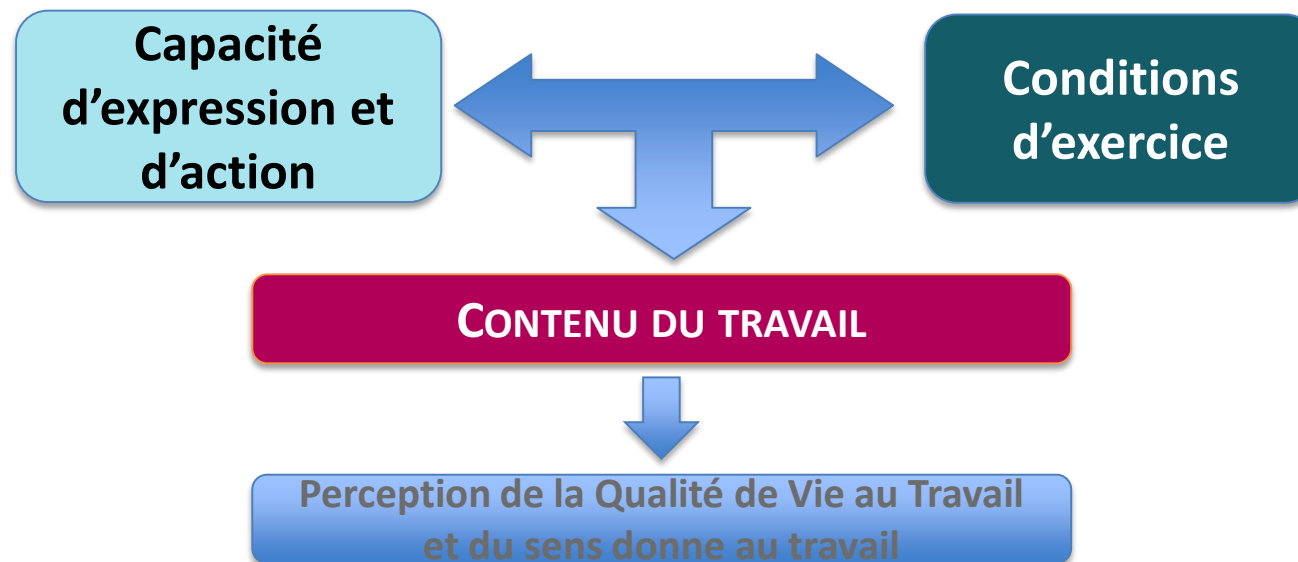
# Repères sur la qualité de vie au travail



# La Qualité de Vie au Travail

## La QVT selon l'ANI du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la QVT et de l'Égalité professionnelle »

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



# Postulats de départ dans la démarche QVT

Les projets d'aujourd'hui déterminent les conditions de travail de demain

Un moment stratégique qui vise à concilier : le technique, l'économique, le social

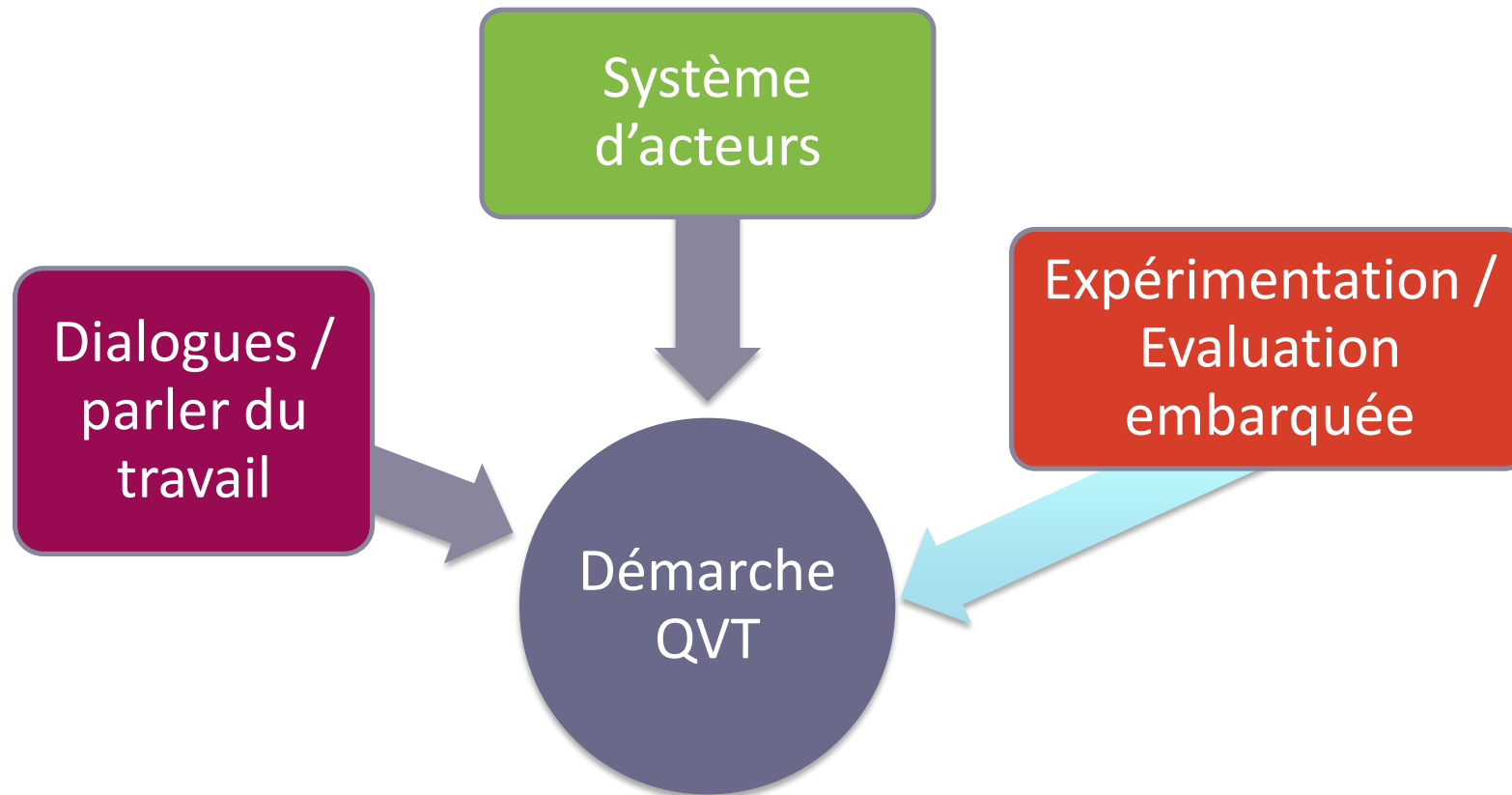
L'opportunité / l'exigence de concevoir des systèmes de travail attractifs et non pathogènes

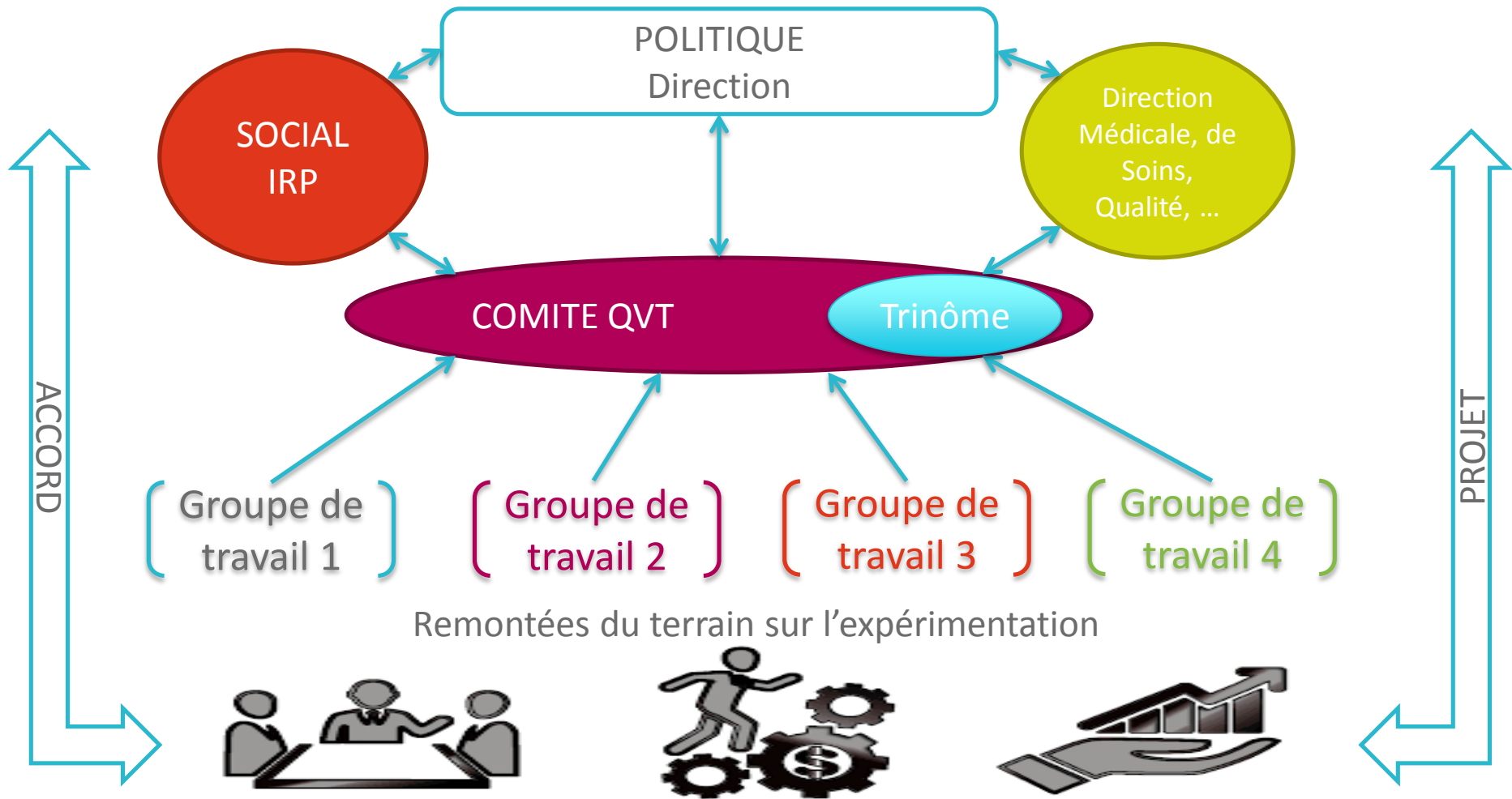
Un enjeu de maîtrise globale du(des) projet(s)

*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*

# Ce qui singularise cette démarche:

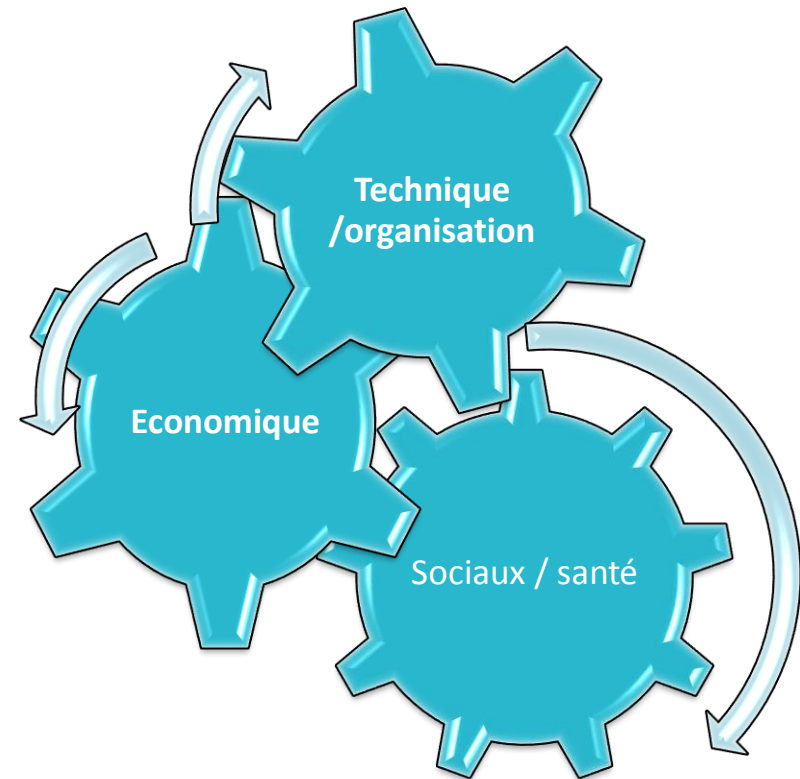




- L'expérimentation



- L'évaluation embarquée

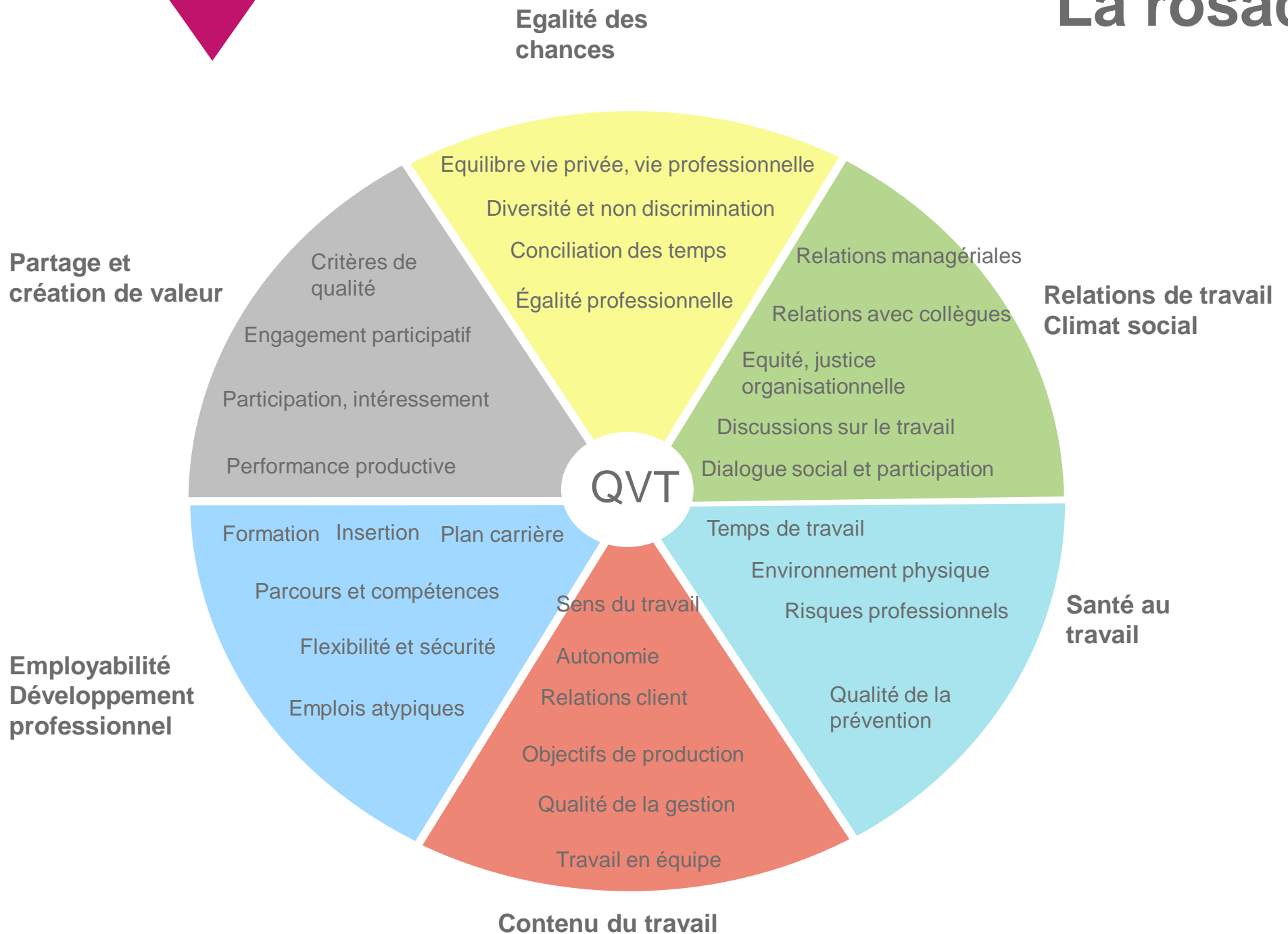


# Une démarche ouverte favorisant l'expérimentation

1. Une phase de **conception** : positionner le sujet au niveau stratégique, analyser les enjeux, définir la façon dont on va s'y prendre
2. Une phase **diagnostic** : identifier les problématiques « qualité de vie au travail » prioritaires, définir le périmètre de l'expérimentation, identifier des innovations.
  - *Cette identification ne consiste pas à faire la liste des dysfonctionnements ni même à fixer des points précis à améliorer mais à se projeter dans l'avenir – sans occulter les problèmes actuels - en identifiant quelques axes prioritaires sur lesquels on souhaiterait progresser ou on se doit d'engager des transformations.*
3. Une phase **d'expérimentation** : tester et évaluer des changements organisationnels, outiller les acteurs et les projets, faire le bilan des actions
4. Une phase de **pérennisation** : suivre dans la durée, analyser, capitaliser, généraliser, déployer

# L'outillage

# La rosace





## 27 cartes à jouer pour la QVT

5 entreprises du transport routier de marchandises et de voyageurs ont ~~participé~~ dans le cadre d'une action soutenue par la ~~Directe~~

Grand Est à un groupe de travail paritaire QVT.

Voici pour ces entreprises, les essentiels de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle femmes/hommes dans le secteur, réunis en 27 cartes à jouer.

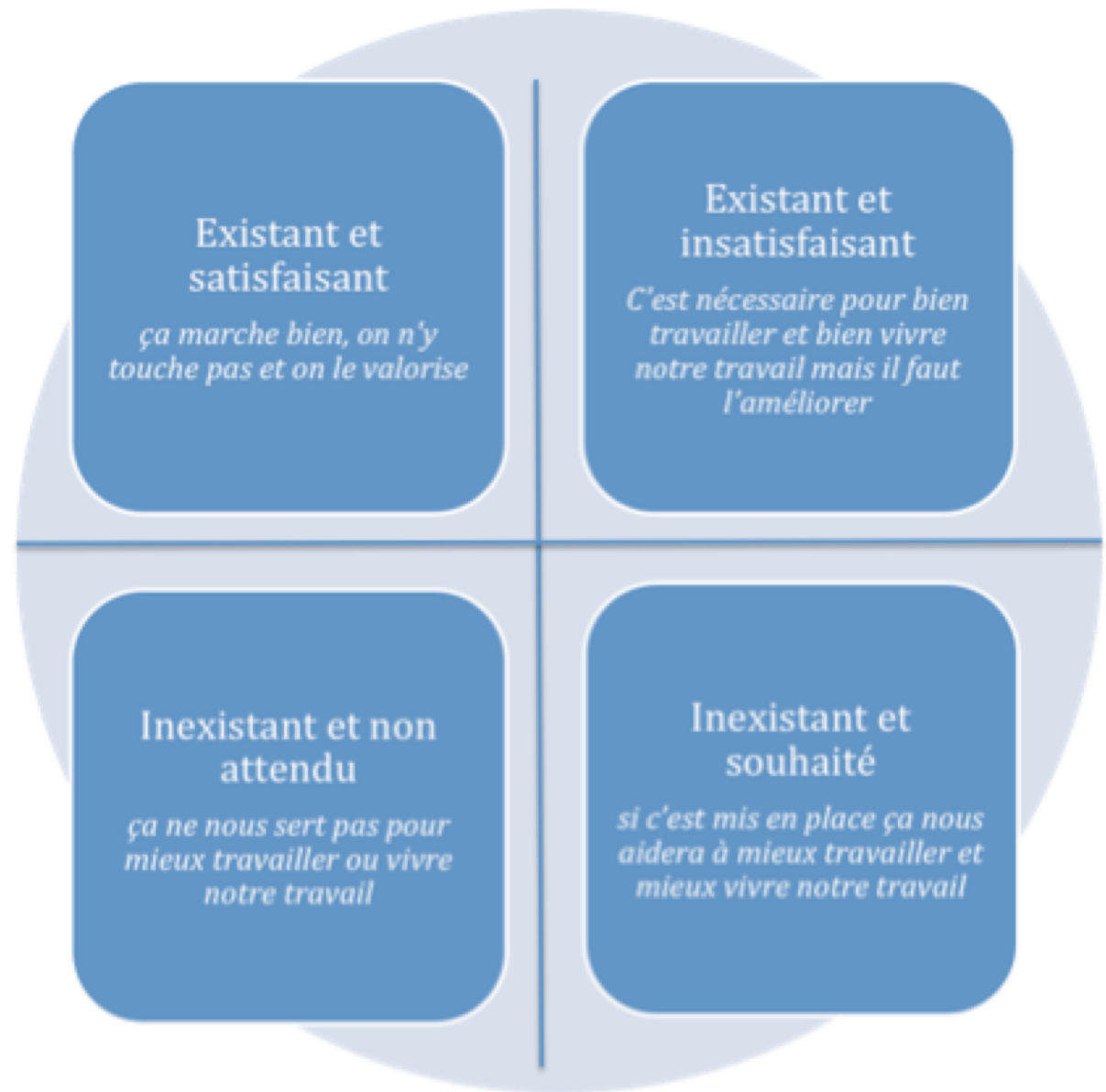
Construisez en concertation vos pistes d'action QVT-EP

Consignes de jeu :

1. Constituez un groupe de 2 à 6 personnes (idéalement à parité direction/salariés)
2. Prenez le jeu de 27 cartes + 3 jokers
3. Passez en revue une à une chaque carte. Mettez-vous d'accord collectivement et classez chaque carte dans une des 4 cases du plateau en fonction de votre entreprise. Laissez de côté celles qui ne vous concernent pas.
4. Utilisez les cartes Joker si vous identifiez des thèmes qui concernent votre entreprise et ne figurent pas dans le jeu. Mettez vous d'accord sur leur contenu.
5. Une fois le classement terminé, pour faire simple, vous pouvez :
  - Eliminer le tas « inexistant et non attendu »
  - Valoriser en interne le tas « existant et satisfaisant »
  - Vous mettre d'accord sur le nombre de cartes « existant et insatisfaisant » à améliorer cette année.
  - Vous mettre d'accord sur le nombre de cartes « inexistant et souhaité » à mettre en place pour innover cette année.

Félicitations

Vous avez maintenant des pistes d'expérimentation QVT-EP construites en concertation



# La QVT, une démarche en 4 étapes...

	1- CONCEVOIR LA DEMARCHE	2- POSER LE DIAGNOSTIC	3- EXPERIMENTER	4- PERRENERISER
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>

# Le management de qualité ça s'apprend ?

# Résultats du Sondage

- ▶ En toile de fond, un consensus quant à la nécessaire **mise à jour des pratiques managériales**
- ▶ Des top managers et futurs managers **insuffisamment outillés et formés** pour mener à bien cette évolution des pratiques managériales
- ▶ Le « **management de qualité** » : une pratique que les top managers et futurs managers souhaitent voir se développer, dans l'intérêt de tous
- ▶ Les top managers et futurs managers **attendent d'être outillés, formés, et accompagnés** pour mettre en place un management de qualité