



PRST3

Plan Régional Santé au Travail  
2016 - 2020

---

La **Q**ualité

de **V**ie

au **T**ravail

*Points de repères*

Ce document a été réalisé par le groupe de travail « Qualité de Vie au Travail »  
du Plan Régional Santé au Travail n°3 Auvergne-Rhône-Alpes 2016-2020.  
<http://auvergne-rhone-alpes.direccte.gouv.fr/PRST3-2016-2020>

**E**n plus de l'accélération des mutations organisationnelles que connaissent les entreprises ces dernières années, les évolutions sociétales impactent elles aussi le travail (équilibre vie privée-vie professionnelle, numérique, aspiration à davantage de sens au travail, d'égalité, ...). Les entreprises sont dès lors invitées à en tenir compte, au risque de creuser l'écart avec leurs salariés. **La Qualité de Vie au Travail (QVT) vise à répondre à ces changements à l'œuvre en renouvelant l'approche de la performance et des rapports humains au travail.**

## A chacun sa QVT !

### **Pas une seule définition ...**

**S'il n'existe pas de définition consensuelle de la QVT**, il existe tout de même un cadre légal plus ou moins contraignant pour les entreprises (*Accord National Interentreprises QVT, 2013 ; objet de négociation réglementaire*) et un périmètre partagé par les acteurs de la prévention des risques professionnels.

Pour ces acteurs et les partenaires sociaux ayant pris part à l'accord, la QVT tendrait à faire évoluer le travail - son environnement, ses conditions d'exercice, ses relations, son contenu, son organisation, sa performance - en considérant quelques principes clés :

- Le travail doit être **vecteur de santé** en permettant la construction de sens, en respectant l'autonomie des collaborateurs, en travaillant à une qualité des relations de travail.
- Le travail doit favoriser la **participation des salariés** et de leurs représentants à propos de la manière de travailler.
- Le travail doit **requestionner la manière de considérer la performance** :

*« La performance d'une entreprise repose à la fois sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée aux salariés en tant que personnes [...] La qualité de vie au travail contribue ainsi à la compétitivité. »<sup>1</sup>*

### **... ni une seule raison**

**Les raisons pour engager un projet QVT dans son entreprise peuvent être diverses :**

- répondre à l'obligation d'accord,
- améliorer l'image de l'entreprise,
- résoudre des difficultés internes,
- engager une négociation volontaire,
- approcher plus globalement la prévention des risques professionnels,
- conduire un projet autrement,
- améliorer le climat social...



### **Ce que la QVT n'est pas**

Des actions uniquement centrées sur de l'animation d'équipe de type : afterwork, babyfoot, activités sportives, ateliers bien-être...

Ces éléments peuvent participer de la QVT, mais seuls, ils risquent de faire passer à côté de ses leviers essentiels. En effet, en cas de problème sur un poste de travail ou d'organisation défectueuse, le bénéfice en sera nul.

**Le cœur de la QVT, c'est la manière de travailler.**

<sup>1</sup> ANI QVT-EP, 2013

# Les clés de la QVT !

## Identifier les enjeux de l'entreprise

Changements, contraintes économiques, difficultés de recrutement, évolutions des marchés et de la clientèle, transformation des métiers, turnover, absentéisme, qualité de service... **partager les enjeux propres à son entreprise** entre direction, salariés, Instances Représentatives du Personnel, Ressources Humaines, encadrement... permet **d'identifier ce qu'il est important de faire évoluer** pour améliorer la QVT.

Cela peut conduire à revoir le fonctionnement d'un service : par exemple améliorer le processus de développement de nouveaux produits en anticipant mieux, en réduisant le nombre de projets, en renforçant la coopération entre les métiers. La visée recherchée dans le projet devra être nommée de manière à **fédérer les membres de votre entreprise** sur ce qui les rassemble et sur l'avenir.

## Cibler les priorités de l'organisation

Une démarche QVT est aussi une méthode qui permettra de structurer votre projet en différentes étapes, du diagnostic à l'évaluation en passant par l'expérimentation de nouvelles manières de travailler.

Elle doit permettre de **partir de ce qui a déjà été fait** afin de tenir compte des travaux antérieurs (Document Unique, politique de développement des compétences, accord sur le télétravail, les entretiens annuels, l'intégration des nouveaux embauchés etc.), de **valoriser ce qui est satisfaisant et de cibler des priorités d'amélioration**.

## Dialoguer

La réussite d'une démarche QVT s'appuie sur **une co-construction et un dialogue permanent entre les différentes fonctions de l'entreprise** : direction, encadrement, représentants du personnel et salariés.

Engager le dialogue dès la conception du projet permettra à la QVT de se concrétiser et de **renouveler vos modes de fonctionnement** :

- Nouvelles expressions entre les différentes fonctions de l'entreprise qui passe par une **évolution du jugement sur le rôle, le travail et les attentes de chacun**
- Décloisonnement des priorités afin de **recréer du lien entre des fonctions**.
- **Expérimentation** de ces nouveaux fonctionnements en lien avec les thématiques prioritaires.



## Mobilisez !

Pour mener à bien ce type de démarche, un certain nombre de compétences clés peuvent être mobilisées :

- Le **Comité Social et Économique (CSE)** peut par exemple traiter ces questions, en créant à son niveau une commission QVT.
- La place du **manager** est centrale sur les questions de la QVT. Il est alors nécessaire de tenir compte de leur propre QVT.

## Se poser les **bonnes questions**

Lors de la mise en place d'une démarche QVT, il est également nécessaire de faire un travail sur vos propres représentations, afin d'agir de manière nouvelle sur ces questions :

- **Quel lien est fait entre organisation du travail et santé au travail ?**
- **Quelle importance accordez-vous à la QVT dans votre entreprise ?  
Pensez-vous qu'elle relève des individus, du collectif ou de l'organisation du travail ?**
- **Quelle connaissance partagée de la QVT entre les différentes fonctions de l'entreprise ?  
De quelle formation ont bénéficié le management et les représentants du personnel ?**
- **L'entreprise et sa chaîne managériale sont-elles prêtes à favoriser et investir de nouvelles formes d'expression au sein du collectif (espaces de résolution de problèmes, espaces de dialogue sur le travail) ? A faire évoluer ses représentations sur le rôle et les attentes de chacun ?**

## En bref

La QVT invite à aller plus loin dans l'approche classique du travail et de l'entreprise et à renouveler son fonctionnement sur :

- l'articulation de la performance et de la santé,
- l'expression des salariés et les espaces de dialogue,
- les choix de la méthode et les processus sur lesquels elle repose.



### Pour aller plus loin

> Décryptage de l'INRS *Bien être et qualité de vie au travail, de quoi parle-t-on ?*  
<http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=DC%2012>

> L'accord du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail  
Hervé Lanouzière - **Semaine sociale Lamy n°1597 du 16 septembre 2013**

> Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à la qualité de vie au travail  
<https://www.anact.fr/node/10206>

> Webserie « Comme un lundi QVT »  
<https://auvergnerrhonealpes.aract.fr/qualite-vie-travail>

> Webinaires de l'Anact  
<https://webikeo.fr/chaine/anact/>