



GEST

Grand Est Santé au Travail



agestra
Agir Ensemble pour
la Santé au Travail

AST⁶⁷
Alsace Santé au Travail
Partenaire des entreprises

Santé
au travail
VOTRE MÉDECINE DU TRAVAIL SUD ALSACE

La Qualité de Vie au Travail

Une démarche globale pour soutenir la reprise d'activité

19 juin 2020 | webinaire

Table des matières

01

L'origine du
concept de QVT

02

La QVT,
qu'est-ce que c'est ?

03

La QVT,
quels enjeux ?

04

Agir sur la QVT,
une démarche
raisonnée

05

Les outils
d'intervention

06

Comment agir
sur la QVT ?

07

Les autres
partenaires
institutionnels

Introduction

En ce contexte de reprise d'activité actuelle et progressive pour les entreprises, la redéfinition des objectifs communs et le partage de nouvelles perspectives devient une question centrale.

Il semble nécessaire d'aborder ces changements à travers une démarche globale qui vise la **performance de l'entreprise** tout en **promouvant le bien-être de tous**.





01

L'origine du concept de QVT

Dans les pays anglo-saxons

En France

L'origine du concept de QVT

Années 50

→ Optimisation jointe

Années 60

→ « Quality of Work Life », première fois QVT employée... en anglais

1972

→ Première conférence internationale sur la QWL

Années 70-90

→ Approches différentes du concept, création de l'ANACT en France

Années 2000

→ L'ANI (Accord National Interprofessionnel) utilise volontairement l'expression de Qualité de Vie au Travail

→ La loi Rebsamen inclut le thème de la QVT dans le champ de la négociation annuelle des entreprises



02

La QVT, qu'est-ce que c'est ?

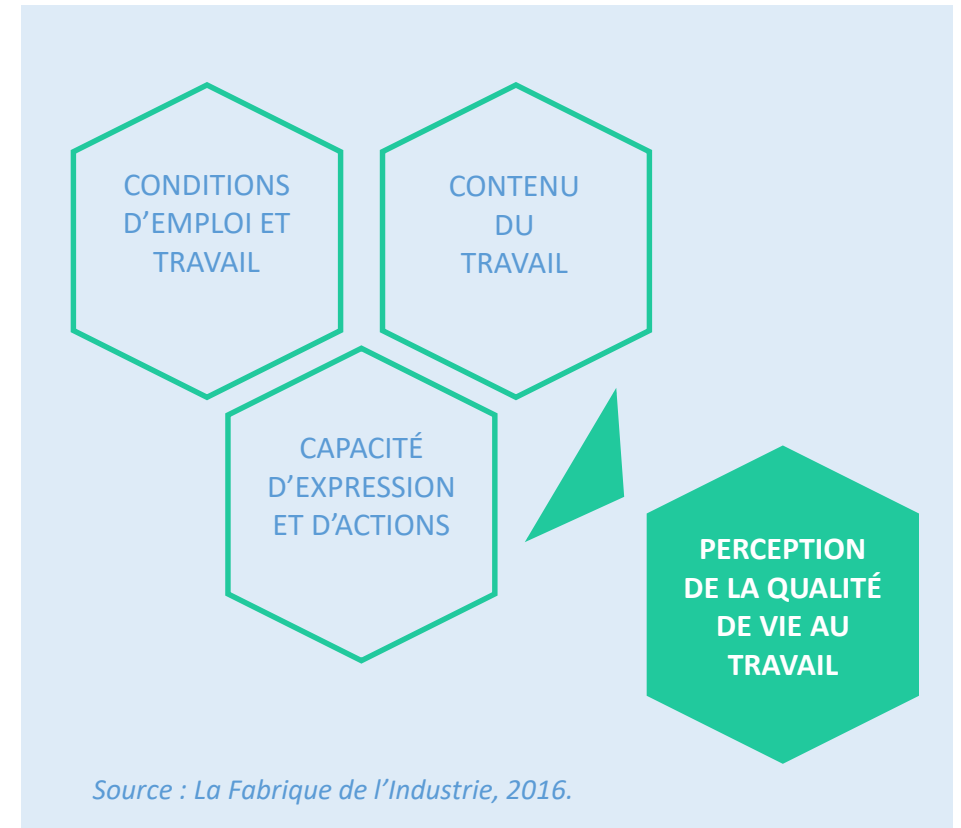
Les éléments de définition

Les 6 dimensions

La QVT, qu'est-ce que c'est ?

Évolution du concept

- Approche négative (souffrance au travail) vs « Approche positive » (satisfaction au travail).
- Selon l'ANACT, la Qualité de Vie au Travail (QVT) est un **ressenti personnel**, influencé par les conditions de travail et les organisations dans l'entreprise.



La QVT, qu'est-ce que c'est ?

Les 6 dimensions (ANACT)



La QVT, qu'est-ce que c'est ?

- Relations au travail
- Organisation des réunions internes
- Diffusion des supports internes
- Rôle des instances
- Evènements conviviaux
- Lieux de pause



La QVT, qu'est-ce que c'est ?

- Clarté du travail
- Autonomie dans le travail
- Moyens pour réaliser le travail
- Clarté des consignes
- Gestion de l'activité
- Répartition de la charge de travail



La QVT, qu'est-ce que c'est ?

- Prise en compte de la santé
- Diffusion du DUERP
- Mise en œuvre du plan d'actions
- Prise en compte des RPS, TMS
- Aménagement des lieux et postes
- Optimisation des déplacements professionnels



La QVT, qu'est-ce que c'est ?

- Parcours d'intégration
- Entretiens individuels
- Gestion des compétences
- Plan de formation
- Adaptation des compétences
- Utilisation des dispositifs



La QVT, qu'est-ce que c'est ?

- Conciliation vie professionnelle et vie personnelle
- Aménagement des horaires
- Usage des outils de communication
- Egalité prof. Femmes/Hommes
- Pyramide des âges
- Prise en compte du handicap



La QVT, qu'est-ce que c'est ?

- Connaissance de la stratégie, du projet d'entreprise
- Clarté des rôles
- Diffusion des procédures de travail
- Temps d'échanges sur le travail
- Transparence de la politique de rémunération
- Informations sur les changements





03

La QVT, quels enjeux ?

Les principaux enjeux

Quelques chiffres

Dans le contexte actuel
(COVID-19 et reprise d'activité)

La QVT, quels enjeux ?

3 enjeux principaux

1

Marché

La concurrence, les nouvelles technologies et l'innovation... Tout ce qui a un impact sur la qualité de l'engagement des salariés.

2

Sociétal

le temps de transport ou les maladies chroniques par exemple. Tout ce qui prend sa source dans la société mais qui rend nécessaire les aménagements au sein de l'entreprise.

3

Santé

comme par exemple, la charge de travail ou l'intensification du travail qui peuvent altérer la santé des employés.

La QVT, quels enjeux ?

Objectif

Actions permettant de concilier
amélioration des conditions de travail
des salariés et performance de
l'entreprise



La QVT, quels enjeux ?

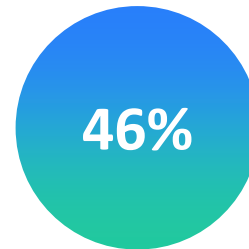
Avant la crise sanitaire

SATISFACTION AU TRAVAIL



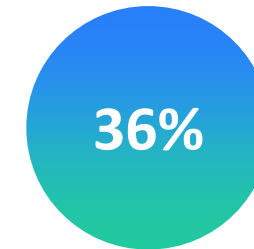
des salariés
estiment que leur
entreprise s'occupe
de leur bien-être

RYTHME DE TRAVAIL



des salariés
considèrent que
leur rythme de travail
s'est accéléré

CONCILIATION VIE PRO/VIE PERSO



des salariés
estiment que l'équilibre
entre le travail et les
engagements dans la sphère
privée est difficile à trouver

La QVT, quels enjeux ?

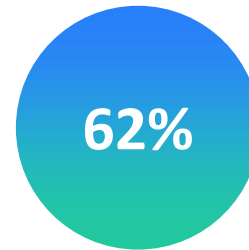
Pendant la crise sanitaire

NOUVEAUX OBJECTIFS DE TRAVAIL



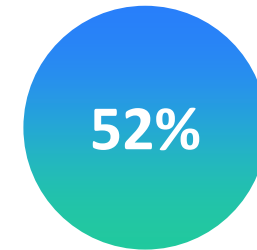
des salariés
ont vu leurs objectifs de
travail revisités (résultats
et délais)

ADAPTATION DE L'ACTIVITE



des salariés
ont vu leurs horaires et
leurs rythmes de travail
aménagés

NOUVELLES MISSIONS



des salariés
se sont vus confier
de nouvelles missions

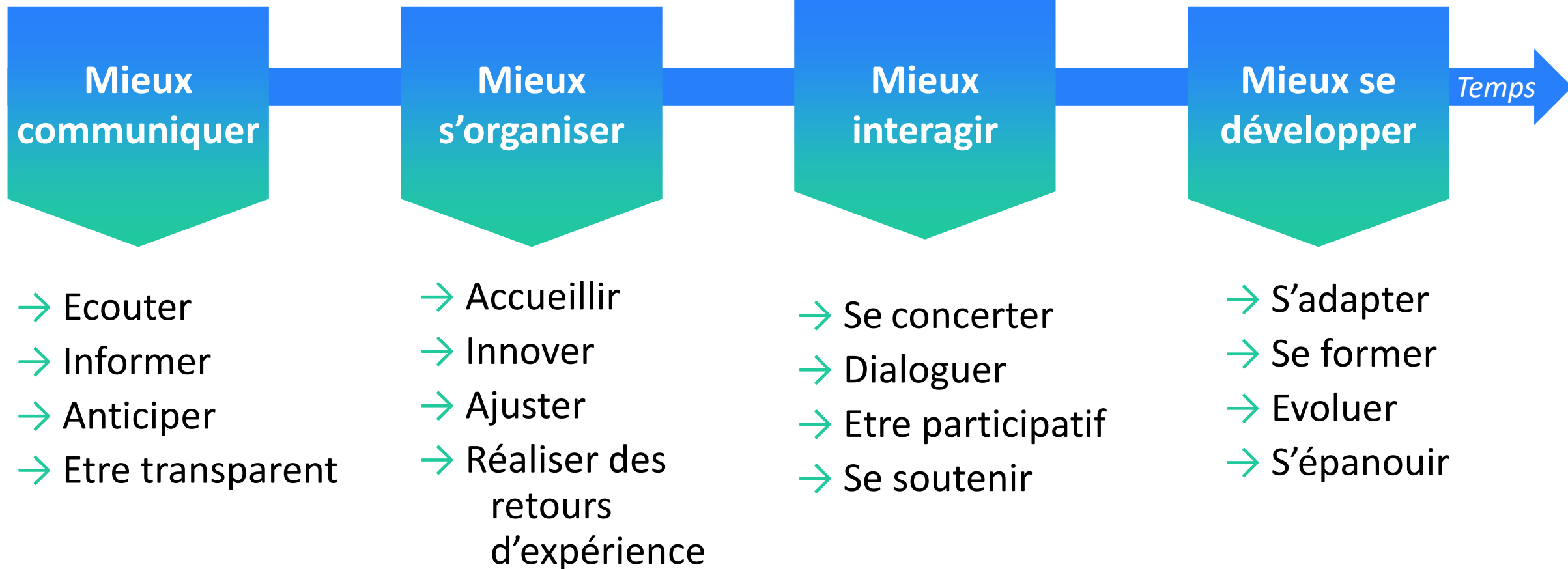
La QVT, quels enjeux ?

Pour la reprise d'activité

- **La QVT pour initier le changement** : point de départ de réflexions sur de nouveaux modes d'organisations, méthodes et outils à adopter, une nouvelle façon de penser le travail, ...
- **La QVT pour accompagner le changement** : échanges, participation et implication de tous, ... ce qui facilite l'appropriation des nouveaux modes d'organisation, méthodes et outils, ...
- **Lien avec les RPS** : Limiter les contraintes de travail et permettre de prévenir les Risques Psychosociaux

La QVT, quels enjeux ?

Pour la reprise d'activité





04

Agir sur la QVT, une démarche raisonnée

Le modèle JDR

Agir sur la QVT, une démarche raisonnée



Ressources de travail

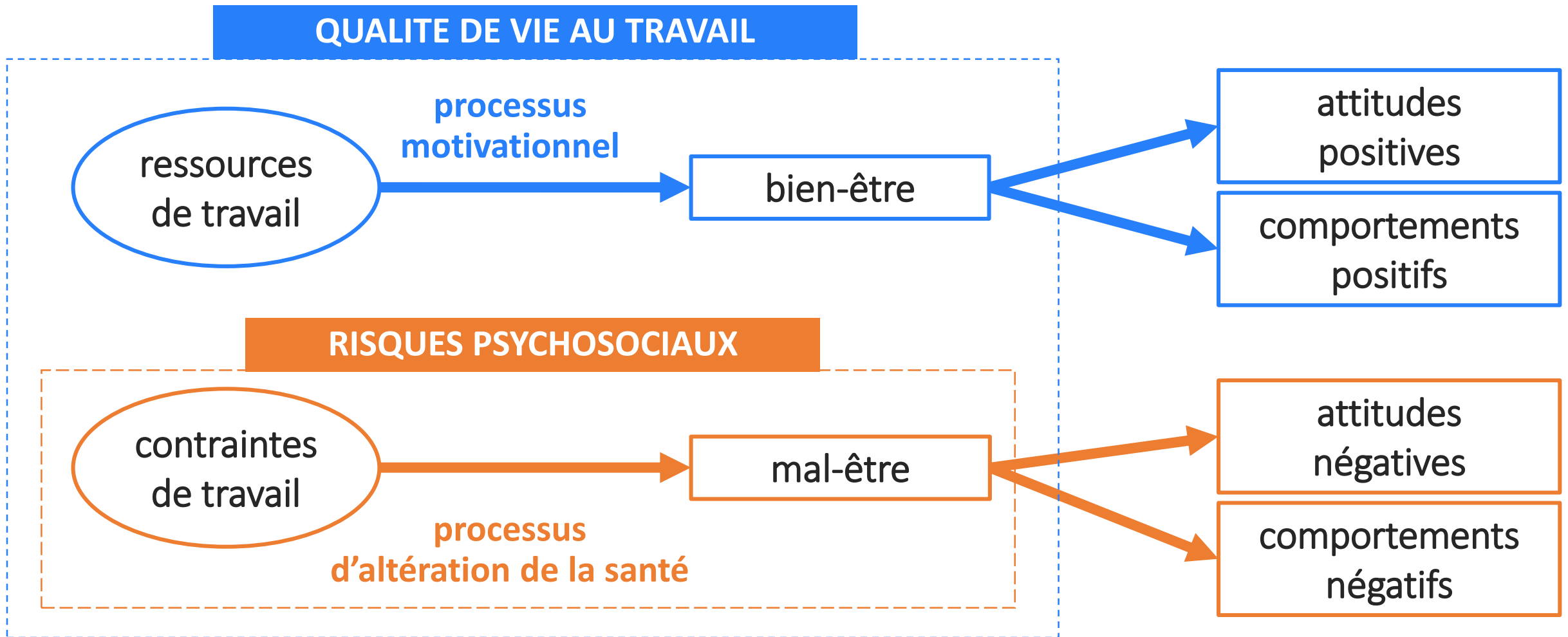
- aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail **qui aident dans l'accomplissement des objectifs professionnels**
- **Bien-être**



Contraintes de travail

- aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail **qui requièrent des efforts psychologiques ou physiques soutenus**
- **Mal-être**

Agir sur la QVT, une démarche raisonnée





05

Les outils d'intervention

Le modèle QRCP

La boussole QVT

Le SATIN

Questionnaire sur
les Ressources et
les Contraintes Professionnelles
QRCP

Les outils d'intervention

Lequeur, Gillet, Ragot, & Fouquereau, 2013

Éléments de ressources au travail

- **L'information** : informations disponibles sur le travail des salariés (feedbacks performance)
- **La communication** : accès aux informations sur les enjeux et le fonctionnement de l'organisation
- **La participation** : capacité des salariés à influencer / participer aux décisions sur des questions importantes

Les outils d'intervention

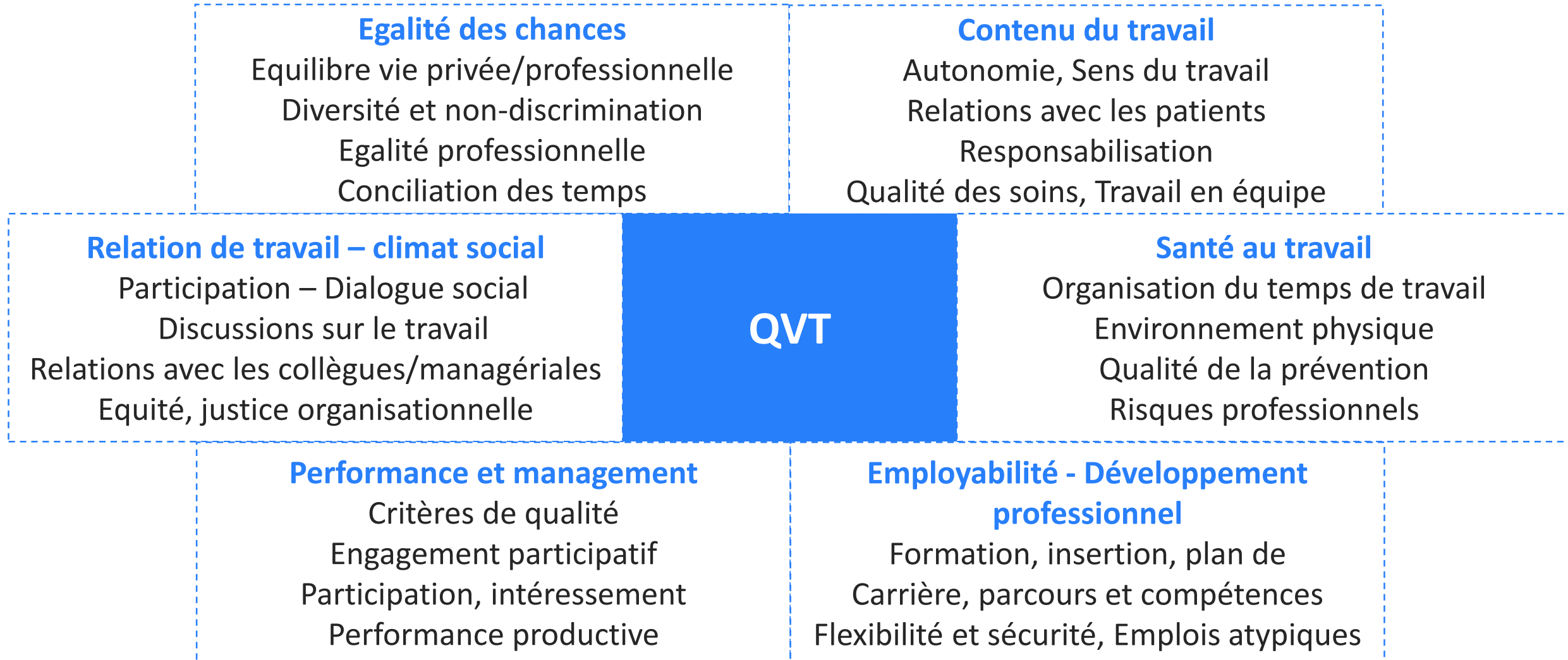
Lequeurre, Gillet, Ragot, & Fouquereau, 2013

Éléments de contraintes au travail

- **Le rythme / quantité de travail** : sentiment d'avoir trop de travail à faire dans le temps disponible
- **La charge mentale** : contraintes cognitives affectant processus de traitement de l'information (attention, concentration, réflexion)
- **Les changements dans les tâches** : changements de tâches affectant le travail des employés

Boussole Qualité de Vie au travail
Haute Autorité de Santé
Réseau ANACT- ARACT

Les outils d'intervention



Les outils d'intervention

Groupe d'échange sur le travail autour des 6 thématiques et évaluation - score de satisfaction

→ Contenu du travail :

Dans quelle mesure les activités sont-elles plutôt répétitives ou variées ?

→ Santé au travail :

Existe-t-il des moyens de régulation de la charge de travail ?

→ Performance et management :

Quels sont les critères d'évolution dans la grille de classification ?

Les outils d'intervention

Groupe d'échange sur le travail autour des 6 thématiques et évaluation - score de satisfaction

→ **Employabilité, Développement professionnel :**

L'établissement encourage-t-il la Validation des Acquis par l'Expérience (VAE) ou la mise en place de Congés Individuels de formation (CIF) ?

→ **Relation de travail - Climat social :**

L'établissement favorise-t-il des moments communs informels (pause, repas...) ?

→ **Egalité des chances :**

La diversité et la non-discrimination font-elles partie des valeurs affichées par votre entreprise ?

Santé Au Travail

INRS, Université Nancy 2

Vincent Grosjean - INRS et Jean-Luc Kop
Université de Lorraine

Les outils d'intervention

- Investigue les **conditions de travail** et la **santé**
- S'insérer dans le cadre d'une politique de promotion du bien-être au travail et de **prévention des RPS**
- Permet d'effectuer un **diagnostic** et aide à la mise en place d'une **intervention**



Identification personnelle et professionnelle
âge, sexe, horaire, ancienneté, etc



Santé perçue
perception de la santé physique (somatique), psychologique (mentale), les symptômes (douleurs) et le stress



Exigences de travail
et capacités physiques, cognitives, émotionnelles et compétences/connaissances

Les outils d'intervention



Perception et évaluation de l'environnement de travail
physique, activités, le cadrage de l'activité et le contexte organisationnel



Appréciation générale du travail
• *attitude vis-à-vis de l'activité et structure*



Module complémentaire facultatif pour les SST
• *traitement, arrêt de travail, suivi médical, etc.*

Les outils d'intervention

- Investigue les **conditions de travail** et la **santé**
- S'insérer dans le cadre d'une politique de promotion du bien-être au travail et de **prévention des RPS**
- Permet d'effectuer un **diagnostic** et aide à la mise en place d'une **intervention**

Identification personnelle et professionnelle

âge, sexe, horaire, ancienneté, etc.

Santé perçue : *perception de la santé physique (somatique), psychologique (mentale), les symptômes (douleurs) et le stress*

Exigences de travail et capacités physiques, cognitives, émotionnelles et compétences/connaissances

Perception et évaluation de l'environnement de travail physique, activités, le cadrage de l'activité et le contexte organisationnel

Appréciation générale du travail
attitude vis-à-vis de l'activité et structure

Module complémentaire facultatif pour les SST
traitement, arrêt de travail, suivi médical, etc.

Les outils d'intervention

Exemples de propositions du questionnaire SATIN

Santé perçue « *j'ai des douleurs quand je fais certains gestes ou dans certaines postures* »

Exigences de travail et capacités physiques « *Concernant les efforts d'attention et de concentration que je dois fournir mon travail est ... / face aux exigences de mon travail, mes capacités d'attention et de concentration sont...* »

Perception et évaluation de l'environnement de travail « *le matériel dont je dispose pour travailler (adapté, en bon état, en quantité suffisante...)* » - « *l'intérêt que je trouve dans mon travail* » – « *la liberté que j'ai dans la manière de réaliser mon travail* »

Appréciation générale du travail « *j'aime mon travail* » – « *Globalement, je me sens bien dans l'entreprise* »

Module complémentaire facultatif pour les SST « *actuellement, je prends un traitement médicamenteux* »



06

Comment agir sur la QVT ?

Les missions de conseils
et d'intervention des SSTI

Comment agir sur la QVT ?

Les étapes de la mise en place à l'action

- Solliciter le médecin du travail : proposition pour initier une démarche QVT
- Organiser des réunions préparatoires :
 - Analyser la demande
 - Définir un comité de pilotage, les acteurs de la démarche QVT, les moyens d'actions, le type d'intervention et méthodes, un calendrier, etc.



Comment agir sur la QVT ?

Les étapes de la mise en place à l'action

Procéder à une évaluation

→ Intervention du psychologue du travail conjointement ou non avec les acteurs ressources internes (ex. Chargé des ressources humaines, d'hygiène sécurité, environnement) – outils/méthodes

Réaliser une restitution et un compte-rendu à destination des membres du comité de pilotage / salariés

→ Echanges sur les préconisations et recommandations apportées par l'évaluation

Comment agir sur la QVT ?

- Accompagnement QVT **par les SSTI** (ex. Fonction Publique Territoriale, Hospitalière ; entreprises industrielles ; petite enfance ; associations) - **Dans l'évaluation**
- **Exemples de propositions de préconisations / recommandations - Axes de développement QVT**
- **Réduire symptômes physiques / psychosomatiques** - manutentions fréquentes / activités interrompues = facteurs de stress/épuisement
- **Actions conseillées** : Réflexion collective sur réduction des manutentions, amélioration environnement de travail, planification, communication interservices
- **Résultats attendus** : risque d'apparition de symptômes physiques/psychosomatiques, retards, conflits, arrêts de travail, épuisement professionnel

Comment agir sur la QVT ?

Exemples de propositions de préconisations / recommandations Axes de développement QVT

Développer/améliorer gestion des RH / management des salariés

- **Objectif** : améliorer sentiment d'être considéré/bien traité – clarté des informations sur le travail, soutien moral
- **Actions conseillées** : développer pratique de retours sur le travail « feedback » / d'écoute des salariés / renforcer la politique d'avancement et d'évolution de carrière (formations, rémunération)
- **Résultats attendus** : amélioration des rapports internes / évitement de conflits, favorise la motivation et l'investissement au travail

Comment agir sur la QVT ?

Accompagnement QVT par les SSTI – Dans l'élaboration du plan d'action

Exemples d'actions d'amélioration QVT – Groupes de discussion thématiques

Réduire les symptômes somatiques → Eviter postures contraignantes

→ Utiliser matériel adapté (renouvellement) / Etre formé (gestes / postures) et accompagné aux changements de pratiques / Avoir un espace de rangement supplémentaire

Améliorer le sentiment d'être considéré/bien traité → Favoriser implication / engagement

→ Participer aux échanges / informations pertinentes pour organiser le travail (réunions) / au processus de prise de décision (être entendu / écouté dans ses besoins) - Avoir des moments de convivialité (médaille du travail, pot de départ en retraite, intégration nouveaux salariés)

Comment agir sur la QVT ?

Les étapes : de la mise en place à l'action

- Mettre en place des **groupes de travail QVT** (acteurs internes et/ou équipe pluridisciplinaire SSTI) → élaborer un plan d'actions (réflexion collective) avec des outils dédiés (ex. groupes d'échanges thématiques), valider et établir un calendrier de mise œuvre
- Mener les actions, en poursuivant **l'accompagnement aux changements organisationnels**
- **Evaluer bénéfiques** de la démarche QVT - indicateurs (nombre et durée des arrêts maladie, nombre d'accidents du travail, turnover, performance (qualité/productivité/satisfaction clients), engagement, implication, motivation au travail...)



07

Les autres partenaires institutionnels

Les administrations publiques
de l'Etat

Les organismes de prévention

Les partenaires sociaux

Les autres partenaires institutionnels

Les administrations publiques de l'Etat

- L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) avec plus localement les ARACT
- La Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
- L'Agence Régionale de Santé Grand EST (ARS)



Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence,
de la Consommation, du Travail et de l'Emploi



Les autres partenaires institutionnels

Les administrations publiques de l'Etat :

→ Le Comité Régional d'Orientation des Conditions de Travail (CROCT), instance consultative (administrations régionales de l'Etat-Partenaires Sociaux-Organismes préventeurs), chargé de participer à l'élaboration et au suivi des politiques publiques régionales en matière de santé, sécurité au travail et des conditions de travail

→ Plan Régional de Santé au Travail 3



Les autres partenaires institutionnels

Les organismes de prévention :

- La Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail (CARSAT)
- L'Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics
- L'institut National de Recherche et de Sécurité (INRS)



Les autres partenaires institutionnels

Les partenaires sociaux

→ Les organisations syndicales patronales



→ Les organisations syndicales représentant les salariés





**Conclusion
à retenir**

Conclusion : à retenir



Démarche globale,
réalisée en concertation et participative



Amélioration du climat social



La performance économique de l'entreprise



Satisfaction des employeurs et des salariés

Le succès d'une démarche QVT

Webinaires en replay

Impact psychologique et psychosocial, responsabilités de l'employeur, télétravail, masques, mise à jour du DUERP, référent Covid ...

→ <https://www.ast67.org/actualite/coronavirus-covid-19/webinaires-covid19/>

→ <https://agestra.org/webinaires-covid-19-informez-vous/>



Merci
de votre attention



GEST

Grand Est Santé au Travail

