

# 10

## QUESTIONS SUR

...

# La qualité de vie au travail

COMMENT BIEN METTRE EN ŒUVRE  
L'ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL





# 10

# QUESTIONS SUR...

## La qualité de vie au travail

UN ANI POUR INNOVER

Vous avez entendu parler de l'Accord national interprofessionnel (ANI) sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (QVT) signé le 19 juin 2013 et vous souhaitez vous engager dans la signature et la mise en œuvre d'un accord sur ce sujet. Mais vous ne savez pas comment vous y prendre !

Dans cette brochure, vous trouverez les ressources nécessaires pour enclencher la démarche QVT, depuis la définition de l'objet jusqu'à la mise en œuvre ainsi que les modalités d'expérimentation et d'évaluation de votre accord d'entreprise.

Sur ce sujet, le réseau Anact-Aract est expressément identifié par les signataires de cet accord au niveau national comme accompagnateur des expérimentations qui vont être conduites dans les mois et années à venir dans les branches et les entreprises. C'est donc à ce titre qu'il présente dans cette plaquette une méthodologie dédiée à la mise en œuvre d'une démarche QVT d'entreprise. Cette méthodologie favorise la concertation et un dialogue social renouvelé.

1	C'EST QUOI LA QVT ?	2
2	LA QVT : POUR FAIRE QUOI ?	3
3	QUELLE DÉMARCHE POUR METTRE EN ŒUVRE LA QVT ?	4
4	PAR QUOI COMMENCER ?	5
5	COMMENT RÉALISER LE DIAGNOSTIC PRÉALABLE ?	6
6	QUAND ET COMMENT EXPÉRIMENTER ?	8
7	LA QVT EST-ELLE DURABLE ?	9
8	COMMENT MESURER LA QVT ?	10
9	L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE EST-ELLE UN ÉLÉMENT DE LA QVT ?	11
10	LA QVT A-T-ELLE ÉTÉ DÉJÀ MISE EN ŒUVRE ?	12
{	EXTRAITS DE TEXTES LÉGISLATIFS ET RÉGLEMENTAIRES	13

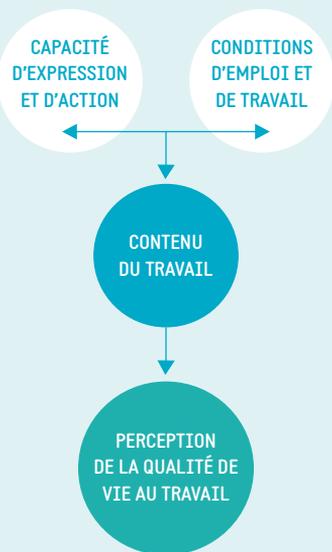
L'engagement dans le travail et l'entreprise est à la source des gains de performance et de l'innovation. Cet engagement dépend de plusieurs conditions : contenu du travail, opportunités de développement professionnel, qualité du management... de la satisfaction des clients ou usagers... ainsi que d'un bon fonctionnement de l'entreprise. Concevoir de telles conditions de manière pérenne suppose de les inscrire à l'agenda stratégique et dans les projets techniques, sociaux et organisationnels de l'entreprise.

Les négociateurs de l'ANI proposent une approche novatrice en mettant l'accent sur les expérimentations et l'évaluation des démarches qui doivent être adaptées au plus près des contextes d'entreprises. C'est dans le même esprit que l'Anact esquisse ici une démarche structurée et souple, donc adaptable à votre situation, pour concevoir, piloter et évaluer une dynamique QVT. Ce document aborde divers aspects de la QVT, il constitue un outil pour devenir acteurs des innovations sociales et organisationnelles.

# C'EST QUOI LA QVT ?

## Qualité de vie au travail

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 qui en résulte (ANI, juin 2013).



## LES CONDITIONS

- conditions de vie extraprofessionnelles en relation avec le travail ;
- environnement de travail (physique, technique, organisationnel, relationnel...);
- conditions d'emploi (formation, carrière, égalité, parcours professionnel...).

## LA CAPACITÉ À S'EXPRIMER ET À AGIR

- participatif (groupe de résolution de problèmes, débats sur le travail...);
- partenariat social (concertation, dialogue social...);
- soutien managérial ;
- soutien des collectifs (solidarité métier, travail en équipe, échanges sur les pratiques...).

## LE CONTENU DU TRAVAIL

- **autonomie au travail** : pouvoir d'agir sur des éléments de la tâche (rythme, procédure, choix des moyens, accès aux ressources, outils...) et de les combiner de manière variée et adaptée à la situation de sorte à procurer un *sentiment de maîtrise* ;
- **valeur du travail** : le travail est toujours adressé, sa valeur est d'abord accordée par autrui (client, bénéficiaire, hiérarchie, pair...) et renvoie au *sentiment d'utilité* ;
- **travail apprenant** : il renvoie à la possibilité de mobiliser en situation un ensemble de compétences (relationnelles, émotionnelles, physiques, cognitives...). Un travail apprenant rend le travail *intéressant* ;
- **travail complet** : réaliser une tâche complète non seulement au plan organisationnel (maîtrise d'un processus ou d'une séquence de processus), mais aussi pouvoir évaluer les effets de mon activité en regard des résultats que j'en attends, et pouvoir réduire l'écart entre les deux. Et donc de « piloter » ma performance (*sentiment de responsabilité*).

**L'objectif d'une démarche QVT est de « penser le contenu du travail » lors des phases de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des projets techniques ou organisationnels.**

**LE SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE A UTILISÉ CETTE DÉFINITION DE LA QVT POUR CONCEVOIR UN QUESTIONNAIRE ADRESSÉ AUX DIRIGEANTS, MANAGERS ET COLLABORATEURS DES DIFFÉRENTES BRANCHES DU SECTEUR. L'ANALYSE DES RÉSULTATS PERMET D'ÉTABLIR DES PRIORITÉS D'ACTION PAR BRANCHE.**

## LA QVT : POUR FAIRE QUOI ?

On peut viser trois finalités à travers une démarche QVT :

### 1/ SOUTENIR LA QUALITÉ DE L'ENGAGEMENT

Les entreprises, afin de sortir d'une représentation du travail jugée parfois négative et trop centrée sur la « souffrance », espèrent d'une démarche QVT un regard plus positif sur le travail et soulignent sa potentialité au plan du développement individuel. Les représentants des salariés sont attentifs à ce que ce « nouveau » concept de QVT ne masque pas les enjeux de santé psychologique et qu'il permettra d'intégrer les causes organisationnelles liées aux risques de dégradation de la santé.

**La démarche QVT vise d'abord à reconnaître et soutenir la qualité de l'engagement dans le travail et l'entreprise.**

### 2/ RENFORCER LA COHÉRENCE DES NÉGOCIATIONS

Les acteurs des entreprises sont mobilisés sur une pluralité de négociations portant sur des sujets comme le « stress », « l'égalité », la « diversité », la « mobilité », le « temps de travail », le « régime de prévoyance », le « handicap », etc. Ces négociations sont souvent cloisonnées, avec des résultats pas toujours convergents, des difficultés d'articulation et de cohérence dans les principes et dans le suivi de leur effectivité.

**La possibilité de négocier un accord unique sur ces sujets permettra de fédérer les énergies, d'apporter de la cohérence dans l'action et d'assurer un meilleur suivi des progrès réalisés.**

### 3/ PILOTER AUTREMENT LA PERFORMANCE

Dans des contextes où la qualité du service ou du produit, l'initiative et l'engagement sont à la source de la compétitivité, la performance doit désormais intégrer des critères liés à la qualité du travail. Entendue aussi comme réponse aux questions lancinantes de la santé au travail et de l'innovation – et non plus se limiter à des ratios de productivité et de court-termisme financier.

**L'enjeu pour l'entreprise est d'articuler une triple trajectoire : celle du marché (de moins en moins prévisible), celle de l'organisation (flexibilité, lean...) et celle des métiers (parcours, mobilité...).**

# QUELLE DÉMARCHE POUR METTRE EN ŒUVRE LA QVT ?

## UNE DÉMARCHE EN 4 ÉTAPES

	▶ CONCEVOIR LA DÉMARCHE	▶ POSER LE DIAGNOSTIC	▶ EXPÉRIMENTER	▶ PÉRENNISER
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionner le sujet au niveau stratégique</li> <li>• Définir le cadre et le processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partager le diagnostic</li> <li>• Identifier les problématiques QVT prioritaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscrire les objectifs QVT dans le fonctionnement de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir modalités de suivi</li> <li>• Appropriation innovations</li> </ul>
MÉTHODES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduite de projet paritaire</li> <li>• Analyse des enjeux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse du travail</li> <li>• Enquête</li> <li>• Rapport situation comparée enrichi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espace de discussion</li> <li>• Outiller les acteurs et les projets de l'entreprise</li> <li>• Formation / action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse, capitalisation</li> <li>• Baromètre QVT</li> </ul>
LIVRABLES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord de méthode</li> <li>• Cadre de la démarche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axes d'expérimentations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan des actions</li> <li>• Identification innovations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord intégré</li> </ul>

▲ ▲ ▲ ▲

**ÉVALUATION CONTINUE = APPRENTISSAGE**

L'ANI-QVT propose des règles générales et ouvre sur de nombreuses pistes d'action. Cependant, il ne propose pas une démarche d'ensemble. Une telle méthode suppose de distinguer les phases d'une démarche cohérente, de préciser les objectifs et de proposer un inventaire des modalités d'action et des outils mobilisables pour chacune des étapes. Bref, fournir un *cadre méthodologique* qui permet d'agir dans l'entreprise.

Cette démarche est adaptable à chaque situation : les objectifs, méthodes et nature des livrables sont à concevoir en fonction du contexte de l'entreprise.

L'ANI met l'accent sur le fait qu'une démarche QVT réussie s'appuie sur une approche systémique, c'est-à-dire globale, des situations. Ce qui suppose non pas de tout englober mais plutôt de mettre en relation les éléments pertinents ou ce qui permet d'obtenir un effet laser dans l'action. La vision systémique ne couvre pas tout : elle oriente le regard vers les enjeux forts et les relations entre les facteurs-clés. Par exemple, lors de la mise en place d'un projet *Lean*, il convient de mettre en relation la méthode *Lean* avec les gains de performance attendus, la charge de travail, la construction des compétences et le travail des collectifs. Mettre en place une démarche ISO

a généralement des effets sur l'autonomie au travail (la procédure peut la réduire ou au contraire la soutenir), le travail collectif (pour les échanges d'informations entre services) et sur les compétences (pour faire les diagnostics qualité) ; ce sont donc ces éléments qui seront mis en relation. L'ambition de la démarche QVT vise par conséquent la recherche de solutions pragmatiques pertinentes. Éviter le « tout est dans tout » et éviter de fixer a priori des normes de bon fonctionnement, tant dans la définition des problèmes que dans la recherche de solutions : c'est à travers la pratique et l'expérimentation que l'on trouvera des réponses adaptées.

## PAR QUOI COMMENCER ?

CENTRAL	TRANSVERSAL	LOCAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage politique</li> <li>• Concertation et négociation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation (des analyses)</li> <li>• Définitions de priorités d'action</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception de l'accord</li> <li>• Définition du champ</li> <li>• Suivi des expérimentations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception des indicateurs</li> <li>• Enquêtes</li> <li>• Analyses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérimentation terrain</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction et représentants salariés (DP, CE, CHSCT, Codir...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe : managers production, commercial, administratif... représentants métiers...</li> <li>• Chef de projet QVT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atelier X ou Y, groupe métier...</li> <li>• Référent métier ou référent travail</li> </ul>

Pour mettre en œuvre et piloter la démarche, on peut distinguer trois niveaux de concertation ayant chacun un rôle propre et des modalités de travail spécifiques.

### 1/ LE NIVEAU CENTRAL DÉFINIR LES PRINCIPES, LE CHAMP ET LES OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE DE MANIÈRE CONCERTÉE AU NIVEAU CENTRAL

Une démarche QVT ne se limite pas au registre technique ni ne constitue une matière purement « RH » ou gestionnaire. Elle s'inscrit d'abord dans une politique concertée au niveau stratégique, en charge de construire l'accord, de définir le cadre général de la démarche et de spécifier les ambitions de la QVT pour l'entreprise.

### 2/ LE NIVEAU TRANSVERSAL PRODUIRE LES INDICATEURS, MESURES ET ANALYSES EN S'APPUYANT SUR L'EXPERTISE ET LA « NEUTRALITÉ »

Il n'appartient pas au niveau central de définir des indicateurs et de réaliser les analyses. Ces tâches peuvent être réalisées par un groupe « transversal » impliquant des « experts » de différentes unités (fonctions, métiers, etc.) et des représentants des salariés (mais qui n'ont pas ici le mandat ou la posture de négociation). Ce groupe doit avoir les moyens de développer des apprentissages (durée de vie, temps, outils d'enquête et d'expérimentation...).

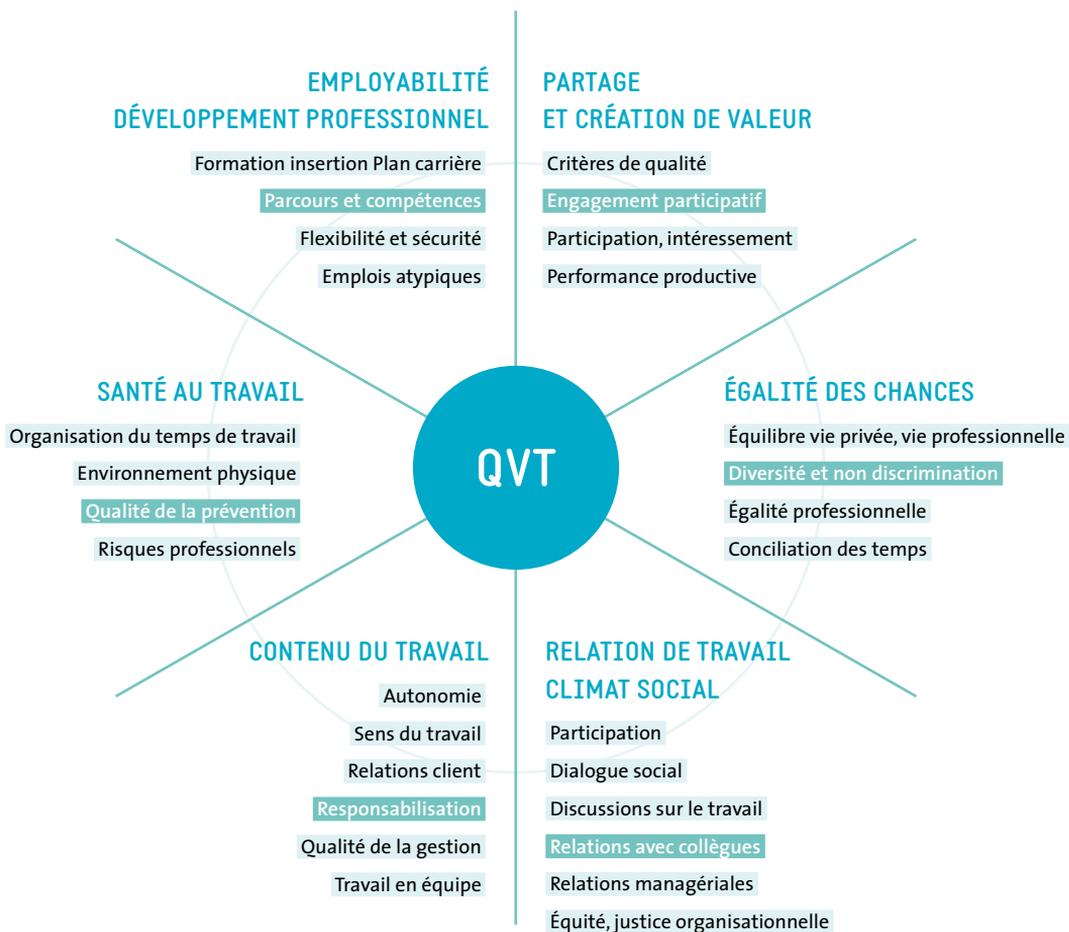
### 3/ LE NIVEAU LOCAL DÉCENTRALISER LE CHOIX DES PRIORITÉS D'ACTION ET PERMETTRE L'EXPÉRIMENTATION LOCALE

Alors que l'analyse appartient au registre technique, l'évaluation (c'est-à-dire le jugement de valeur porté sur les résultats des expérimentations) est faite au plus près du terrain. C'est en regard de son expérience et de son vécu au travail, que le « local » évalue les situations et les projets. Il importe que les moyens (autonomie...) des expérimentations aient été prévus en amont au niveau politique. Il est ainsi opportun de distinguer et d'articuler les registres politique, technique et d'action d'une démarche QVT afin d'éviter la confusion des rôles et des responsabilités.

# COMMENT RÉALISER LE DIAGNOSTIC PRÉALABLE ?

L'ANI prévoit qu'en cas de négociation sur la qualité de vie au travail, un diagnostic soit établi selon une méthodologie favorisant la participation et la confiance des salariés. Cette démarche doit permettre de « déterminer les enjeux propres à l'entreprise ».

LE DIAGNOSTIC PRÉALABLE PEUT S'APPUYER SUR UNE ENQUÊTE, LE RAPPORT DE SITUATION COMPARÉE, L'OBSERVATION DU TRAVAIL, ETC.



La volonté légitime de décloisonner les sujets — égalité, santé, diversité, mobilité... — et le désir de « tout » régler peut inciter à ouvrir le champ de la QVT à de multiples dimensions. Le pragmatisme incite, lui, à réduire le champ pour privilégier certaines dimensions en particulier. Comment, dès lors, identifier les sujets spécifiques à votre entreprise ?

## LIER LA QVT À LA PERFORMANCE GLOBALE

L'ANI lie explicitement performance et qualité de vie au travail :

*« La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail. »*

Cette orientation doit guider le choix des priorités « QVT » de l'entreprise.

## PRIVILÉGIER LES CARACTÉRISTIQUES INTERNES DU TRAVAIL

- Les caractéristiques externes du travail : statut d'emploi, salaire, équilibre vie privée/vie professionnelle, plan de carrière, environnement de travail, égalité professionnelle...
- Les caractéristiques internes du travail : autonomie, responsabilité, caractère apprenant du travail, connaissance des objectifs, charge de travail...

Les caractéristiques externes sont plus faciles à objectiver, plus facilement mesurables ou comparables, et sont sur le champ « habituel » de la négociation entre partenaires sociaux. Mais limiter le champ de la QVT à ces dimensions sans agir sur les caractéristiques propres du travail ne peut que restreindre les effets potentiels de la démarche QVT.

## S'APPUYER SUR DES CRITÈRES TECHNIQUES

- Choisir les priorités qui offrent les marges de progrès potentiel les plus fortes ou en fonction de la nature du risque et de son impact.
- Choisir les plus faciles à objectiver, à mesurer et à piloter.
- Choisir les priorités qui présentent un effet de levier sur les autres facteurs QVT.
- Éviter de « cumuler » et viser la cohérence plutôt que l'exhaustivité.

---

**AFIN DE RENFORCER SA POSITION COMMERCIALE, CET ÉTABLISSEMENT MÉTALLURGIQUE SE RÉORGANISE EN PROFONDEUR EN METTANT L'ACCENT SUR 4 DIMENSIONS : PERFORMANCE PRODUCTIVE, QUALITÉ DES PARCOURS ET COMPÉTENCES, AUTONOMIE ET TRAVAIL EN ÉQUIPE.**

---



## QUAND ET COMMENT EXPÉRIMENTER ?

Réaménager ses espaces de travail, agrandir ses locaux, moderniser une ligne de production, faire évoluer une partie de son système d'information... les entreprises sont régulièrement confrontées au besoin d'évoluer et de se transformer, parfois sous la forme d'un projet d'investissement.

Quels que soient la nature de l'investissement et son contexte (restructuration, recherche de productivité, développement de la capacité productive, anticipation d'un marché...), les projets de conception sont de véritables opportunités pour travailler avec les salariés à la recherche de solutions organisationnelles permettant d'améliorer la qualité de vie au travail.

### DÉFINIR UN PÉRIMÈTRE

L'expérimentation s'applique au sein d'une unité, sur un projet particulier et pas nécessairement sur toute l'entreprise. Il est préférable que ce projet soit de nature technico-organisationnelle (ex: CRM, *lean*...) et non « purement » social ou uniquement « prévention ». Le choix du périmètre ou des unités pour expérimenter peut se faire selon différentes voies :

- Comité paritaire qui décide du périmètre de l'expérimentation.
- « Appel à projets » où les managers avec les équipes sont invités à proposer un projet expérimental.
- Élaboration de critères de choix : conditions de faisabilité, durée, coût...

### METTRE EN ÉVIDENCE PUIS INTERPRÉTER LES RÉSULTATS OBTENUS

En matière d'interprétation, certains résultats permettent d'obtenir une réponse immédiate et simple (ça fonctionne ou non). D'autres demandent à être analysés plus finement (*enquête, reporting, indicateurs*...). Des outils peuvent faciliter la tâche : des graphiques peuvent aider à mettre en évidence des variations, des traces photographiques permettent de visualiser des progressions au cours du temps...

Aboutissement de l'expérimentation, les interprétations confirment ou non et apportent des nuances sur la proposition émise au départ et font émerger de nouvelles idées sur les façons de travailler dans l'entreprise. L'idée est d'instiller la culture de l'expérimentation dans l'entreprise. Que pour chaque nouveau projet, on « pense QVT ».

---

**CE CENTRE D'APPEL EXPÉRIMENTE DEUX VERSIONS D'UN LOGICIEL DE SUIVI DES APPELS : UNE VERSION STANDARD SERA UTILISÉE AVEC D'IMPORTANTES NORMES DE CONTRÔLE DU TRAVAIL EN TEMPS RÉEL ; UNE AUTRE ALLÈGE LA SURVEILLANCE DE L'ACTIVITÉ DES TÉLÉCONSEILLERS. L'ÉVALUATION COMPARÉE PERMETTRA DE CONSTRUIRE LE COMPROMIS OPTIMAL ENTRE CONTRÔLE ET AUTONOMIE ET ENTRE PERFORMANCE CLIENT ET BIEN-ÊTRE SALARIÉ.**

---

## LA QVT EST-ELLE DURABLE ?

**Idéalement, la phase « finale » de la démarche doit aboutir à la production d'un accord intégré. C'est-à-dire un accord sur un plan d'action et des règles articulant différents aspects des conditions d'emploi et de travail, et permettant à l'entreprise de ne pas avoir à négocier plusieurs accords séparés (RPS, égalité, RSE, conciliation, télétravail...). Gages de cohérence, ces accords seront conclus pour une durée de trois ans.**

### NÉGOCIER EN S'APPUYANT SUR LE TRAVAIL D'ÉVALUATION

Les apprentissages réalisés au cours de la démarche QVT permettent de stabiliser ce qui fonctionne bien (ex : télétravail, conciliation des temps...), de décider des sujets à intégrer dans l'accord intégré (ex : égalité, conciliation, RPS et formation des IRP et des managers...), de dégager de nouvelles perspectives d'action dans l'entreprise sur la base des innovations révélées dans l'action.

### UN ACCORD AVEC DES CHAPITRES CLAIREMENT IDENTIFIÉS

Sur la forme, il semble recommandable que l'architecture d'un tel accord donne lieu à des chapitres clairement identifiés, permettant de s'assurer que toutes les obligations réglementaires régies séparément ont bien été prises en compte.

L'ANI conditionne la validité des accords ainsi conclus à la signature des syndicats représentatifs ayant recueilli au moins 50 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections professionnelles. En l'absence d'un tel accord, les entreprises restent liées par les différentes obligations de négocier. L'ANI prévoit qu'elles devront aborder les questions de qualité de vie au travail lors de la négociation relative aux modalités d'exercice du droit d'expression prévue à l'article L. 2281-5 du Code du travail.

---

**LE PÔLE ATLANTIQUE DE LA MENUISERIE INDUSTRIELLE A CONÇU UN « GUIDE POUR LA MISE EN PLACE D'UN ACCORD UNIQUE ».**

---

# COMMENT ÉVALUER LA QVT ?

La question de la mesure de la QVT est souvent posée par les acteurs des entreprises : quels indicateurs utilisés ? Quel mode d'évaluation mobilisé ?

## L'ANI PROPOSE D'UTILISER TROIS TYPES D'INDICATEURS :

- Des indicateurs de perception
- Des indicateurs de fonctionnement
- Des indicateurs de santé au travail

Pour chacun de ces types d'indicateurs, on peut utiliser les données déjà existantes dans l'entreprise (Document Unique, taux d'absentéisme, etc.) et sur des données à créer (enquête sociale, bilan des expérimentations, diagnostic, etc.). Il importe de s'appuyer sur des données quantitatives et qualitatives. De même, la réalité objective compte autant que la perception des salariés lorsqu'on veut comprendre et agir sur les enjeux QVT.

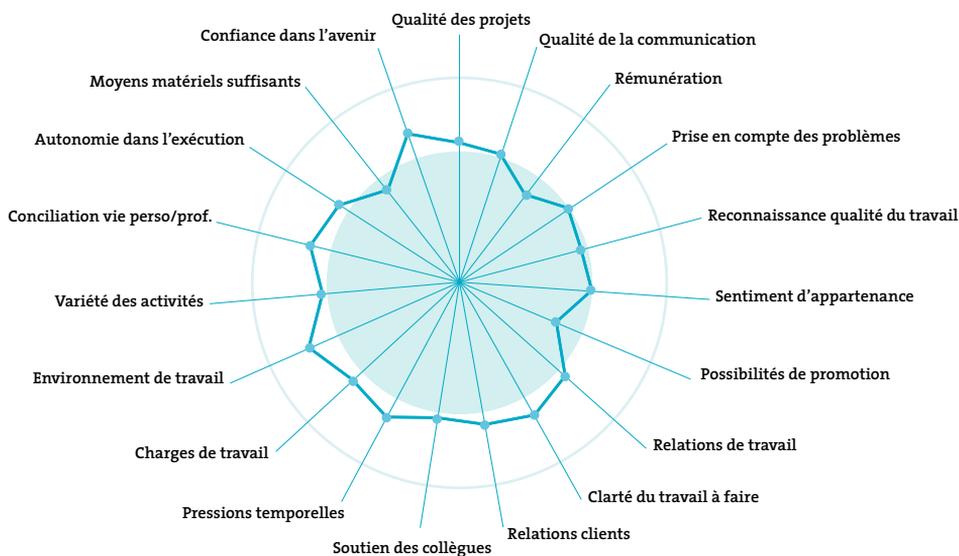
L'Ani prévoit que « les branches mettront à disposition des entreprises, des salariés et de leurs représentants, des informations sur la méthodologie de la négociation sur la qualité de vie au travail. Elles pourront établir une liste d'indicateurs qualité de vie au travail-égalité professionnelle – dont les entreprises s'inspireront et mener des expérimentations visant à permettre l'expression directe des salariés sur leur travail, dont les résultats seront diffusés auprès des entreprises. »

### Ne pas oublier que l'évaluation est plus importante que la mesure :

c'est le sens qu'on donne à ce qui est mesuré qui oriente l'action. C'est aux acteurs de l'entreprise de juger si un taux d'absentéisme de 5 %, ou un taux de stress « moyen », ou une dégradation de la qualité de 3 %, sont significatifs ou non et si cela exige une action ou non.

Ce qui importe, c'est est de viser la cohérence dans la démarche : définition de la QVT, priorités, enquête et bilan des expérimentations doivent s'appuyer sur des indicateurs et des critères d'évaluation cohérents.

On peut aussi imaginer un baromètre permettant de suivre la dynamique QVT dans l'entreprise.



# L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE EST-ELLE UN ÉLÉMENT DE LA QVT ?

Le principe premier de l'ANI est « l'égalité d'accès à une qualité de vie au travail pour tous ». Et une partie importante de l'accord traite de l'égalité professionnelle.

Un objectif-clé ici est d'identifier les causes structurelles des inégalités qui se situent du côté du travail et de son organisation : division sexuée des postes et activités, opportunités de parcours différentes, exposition différenciée aux risques professionnels, contraintes de temps du travail et du hors travail différentes.

À partir des indicateurs du rapport de situation comparée, voici quelques questions à se poser pour le travail d'analyse sur chacun des axes :

## MIXITÉ

Existe-t-il dans l'entreprise une répartition sexuée des catégories socioprofessionnelles, des métiers, des emplois, des activités ? Est-elle à mettre en lien avec certaines pratiques de gestion des ressources humaines, certaines conditions de travail, certains modes d'organisation du travail ?

### MIXITÉ DES MÉTIERS

Femmes et hommes sont le plus souvent affectés à des postes ou à des activités distinctes

### GESTION DES PARCOURS

Femmes et hommes n'ont pas les mêmes opportunités d'évolution professionnelle

### CONDITIONS DE TRAVAIL

Femmes et hommes ne sont pas dans les mêmes conditions d'expositions aux risques, pénibilités

### ARTICULATION DES TEMPS

Femmes et hommes n'ont pas les mêmes horaires de travail, ni la même durée de travail, ni les mêmes activités hors travail

DES IMPACTS DIFFÉRENCIÉS

ÉCARTS F/H RÉMUNÉRATION  
(salaires, primes...)

ÉCARTS F/H SANTÉ  
(AT, MP, absence)

ÉCARTS F/H CARRIÈRE  
(formation, promotion...)

## PARCOURS

Existe-t-il dans l'entreprise des différences de parcours entre les femmes et les hommes ? Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines, de management, d'organisation du travail qui pourraient en être la cause ?

## CONDITIONS DE TRAVAIL

Les femmes et les hommes sont-ils exposés de manière différenciée aux conditions de travail ? Si oui, est-ce à mettre en lien avec la répartition sexuée des postes ? Existe-t-il une invisibilité de la pénibilité ou des risques auxquels sont exposés certains emplois à prédominance féminine ?

## ARTICULATION DES TEMPS

Les femmes et les hommes sont-ils exposés aux mêmes contraintes de temps et ont-ils les mêmes pratiques en termes d'articulation des temps ? Pour quelles raisons en lien avec les horaires de l'entreprise et le cumul vie professionnelle/vie familiale ?

## LA QVT A-T-ELLE ÉTÉ DÉJÀ MISE EN ŒUVRE ?

**Des entreprises et des branches ont déjà mis en œuvre des démarches QVT. Chacune a su mettre en place des méthodes de concertation et d'action adaptées à sa situation. Voici quelques exemples.**

Plusieurs branches ont déjà commencé à travailler sur la question : le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) a conçu un baromètre QVT dont les résultats permettent d'établir des prédiagnostics par branche ; l'industrie agro-alimentaire entame, dans le cadre de son contrat de filière, des diagnostics QVT ; la Mission nationale de la relation client a mis en place des expérimentations QVT ; le secteur hospitalier, avec l'appui de la Haute autorité de santé (HAS), a inscrit les enjeux QVT dans les démarches de certification ; la FNCA, via un accord de branche, a réalisé plusieurs expérimentations régionales ; l'Association des missions locales en Aquitaine porte une démarche collective sur le sujet ; etc.

De plus, de grandes entreprises (Thales, La Poste, Areva...) ont signé des accords QVT et ont des pratiques ou réalisent actuellement des actions (FNCA, Air France...) qui portent des démarches susceptibles d'inspirer d'autres entreprises quelle que soit leur taille. De même que des collectivités locales comme la ville de Grenoble.

Enfin, des PME commencent à agir sur le champ, ce qui donne lieu à des initiatives souvent intéressantes comme ce « Guide pour la mise en place d'un accord unique d'entreprise » conçu par le pôle Atlantique de la Menuiserie industrielle.

Si l'accord d'entreprise ne saurait être un passage imposé pour avancer sur le chemin de la QVT, l'accord peut être un moyen de cadrer les priorités d'action, définir les ressources mobilisables et surtout préciser les modalités pour débattre des progrès accomplis, des difficultés rencontrées et du chemin restant à parcourir. Du fait de son objet, la qualité de vie au travail, l'accord est par nature expérimental, les priorités des acteurs étant susceptibles d'évoluer en fonction de la situation de l'entreprise.

## EXTRAITS DE L'ACCORD QVT

ARGUMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail. Elle dépend aussi de leur aptitude à conjuguer performances individuelles et collectives dans le cadre du dialogue social. La qualité de vie au travail contribue à cette compétitivité.</li> </ul>
FINALITÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'égalité d'accès à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnelle pour tous les salariés.</li> </ul>
COMMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sa définition, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au cœur du développement du dialogue social.</li> </ul>
DÉFINITION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 qui en résulte.</li> </ul>
CHAMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise ;</li> <li>• la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise ;</li> <li>• la qualité des relations de travail ;</li> <li>• la qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif ;</li> <li>• la qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail ;</li> <li>• la qualité du contenu du travail ;</li> <li>• la qualité de l'environnement physique ;</li> <li>• la possibilité de réalisation et de développement personnel ;</li> <li>• la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle ;</li> <li>• le respect de l'égalité professionnelle.</li> </ul>
CADRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les partenaires sociaux examineront, au niveau de l'entreprise ou de la branche professionnelle, la possibilité de mettre en place, à titre expérimental, une négociation sur la qualité de vie au travail qui pourra regrouper dans une négociation unique celles qui, prises parmi les différentes négociations obligatoires, participent de la démarche de qualité de vie au travail, sans remettre en cause le contenu desdites obligations.</li> </ul>
APPEL AU RÉSEAU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le comité de suivi de l'accord, mis en place par les signataires du présent accord, prendra connaissance des expérimentations portant sur l'amélioration de la qualité de vie au travail, menées par les branches et les entreprises, Qui pourront, à cet effet, faire appel à l'appui d'organismes spécialisés tels que l'Anact et le réseau des Aract.</li> </ul>



# LES ESPACES DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL

Opter pour une démarche QVT est l'occasion de redéfinir les interactions entre les exigences du marché, les contraintes d'organisation et les trajectoires professionnelles. C'est aussi un enjeu de renouvellement des méthodes et objets du dialogue social ; le travail et l'emploi ne peuvent pas être déconnectés l'un de l'autre, les divers objets de négociation : conciliation des temps, pénibilité, contrat de génération, égalité professionnelle... ne peuvent plus être traités de manière cloisonnée et supposent désormais une cohérence dans les choix d'organisation et une approche intégrée des problèmes. Ce qui implique des espaces de pilotage et de dialogue adaptés sur le travail et son organisation.

## POINTS

## EXTRAITS DE L'ANI

<p><b>CONTENU DES DISCUSSIONS SUR LE TRAVAIL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Si l'organisation du travail est de la seule responsabilité de l'employeur, la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur <i>leur travail</i>, sur la <i>qualité des biens et services</i> qu'ils produisent, sur les <i>conditions d'exercice du travail</i> et sur l'efficacité du travail, est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail. »</li> </ul>
<p><b>ORGANISATION DE CES ESPACES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Ces espaces de discussion s'organiseront sous la forme de groupes de travail entre salariés d'une entité homogène de production ou de réalisation d'un service. »</li> <li>• « Ces espaces de discussion peuvent également être mis en place pour des managers. (...) »</li> <li>• « Ils peuvent s'organiser en présence d'un référent métier ou d'un facilitateur chargé d'animer le groupe et d'en restituer l'expression et comportent un temps en présence de leur hiérarchie. »</li> </ul>
<p><b>RELATIONS AVEC LE SYSTÈME D'ACTEURS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Ces modes d'expression mis en place ne doivent pas faire obstacle aux attributions des institutions représentatives du personnel ni au pouvoir hiérarchique du management. »</li> <li>• « De la même façon, le management et les élus des institutions représentatives du personnel doivent veiller à respecter les possibilités d'expression des salariés, organisées dans un tel cadre. »</li> <li>• « Les restitutions validées par le groupe sont portées à la connaissance de la hiérarchie et des institutions représentatives du personnel. »</li> </ul>
<p><b>FINALITÉS DES DÉBATS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Les restitutions issues des espaces d'expression peuvent fournir à l'employeur, des éléments de réflexion sur, d'une part, d'éventuelles <i>évolutions de l'organisation du travail</i> tournée vers davantage d'<i>autonomie</i> et d'autre part, sur le <i>rôle et les moyens du management</i>. »</li> <li>• « Ces échanges doivent contribuer à créer des relations empreintes de plus de bienveillance et à développer <i>un climat de confiance réciproque</i>. »</li> </ul>



**L'ingénierie de ces espaces doit être définie en amont avec les acteurs :**

**Direction, management et RP afin de se mettre d'accord sur :**

## LES FINALITÉS ENVISAGÉES

Il convient de clarifier les enjeux et besoins d'intervenir sur certains espaces existants ou d'en créer de nouveaux et définir quelles sont les finalités visées dans les différents espaces à actionner.

## LE PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ

Dans cette démarche, il s'agit de mettre à jour des marges de manœuvre individuelles ou collectives qui permettent d'améliorer l'organisation du travail ou le métier et moins de parler de ce qui ne marche pas (même si c'est plus facile).

## LA CAPACITÉ D'AJUSTEMENT

Une certaine latitude sera donnée à chacun des espaces quant à ses modalités (animation, objet des réunions, nature des comptes rendus).

## LA TRANSMISSION DES PRODUITS, RÉPONSES ET DÉCISIONS

Ce type de dispositif demande de l'écoute, une prise en compte de ce qui se dit et de faire un retour sur les questions des salariés. Il faut établir des circuits de transmission et s'assurer qu'une réponse sera apportée dans un délai utile.

## L'ARTICULATION AVEC LES PROCESSUS DE DIALOGUE SOCIAL ET DE MANAGEMENT

Il est indispensable de créer une articulation claire, partagée et cohérente entre les IRP, les instances décisionnelles (Comité de direction et autres comité managérial) et les espaces de discussion, afin non seulement d'éviter tout contournement de leur autorité mais aussi valoriser l'opportunité de source d'information ainsi créées qui pourront alors faciliter le rôle de ces instances.

## L'ÉVALUATION

Elle doit se faire sur les effets attendus mais aussi sur le processus mis en œuvre. L'évaluation doit être abordée comme un processus d'apprentissage plutôt qu'un processus de contrôle. L'enjeu n'est pas de mesurer mais de nourrir les projets sociaux et organisationnels.



« À titre expérimental, un accord conclu entre l'employeur et les organisations syndicales de salariés peut prévoir le regroupement dans une négociation unique dite de "qualité de vie au travail" de plusieurs obligations de négocier existantes ayant trait à ce thème. C'est ce que prévoit la loi relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, définitivement adoptée par le Parlement jeudi 27 février 2014, dans ses dispositions issues de la CMP (commission mixte paritaire).

## NÉGOCIATION UNIQUE SUR LA QUALITÉ DE VIE

Les négociations obligatoires qui pourront être regroupées dans la négociation unique à titre expérimental sont :

- la négociation sur les objectifs d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et les mesures permettant de les atteindre (article L. 2242-5 du code du travail) ;
- la négociation portant sur la durée effective et l'organisation du temps de travail (L. 2242-8) ;
- la négociation sur les modalités d'un régime de prévoyance maladie (L. 2242-11) ;
- la négociation sur l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés (L. 2242-13) ;
- la négociation sur les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise dans le cadre de mesures collectives d'organisation courantes sans projet de réduction d'effectifs (L. 2242-21) ;
- la négociation sur la prévention de la pénibilité (article L. 4163-2 du code du travail, tel qu'il résulte de la loi n° 2014-40 du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système des retraites).

L'accord autorisant le regroupement des négociations « est conclu pour une durée de trois ans. Pendant la durée de son application, l'obligation de négocier annuellement est suspendue pour les négociations qui font l'objet du regroupement ». « La validité de l'accord [...] est subordonnée à sa signature par une ou plusieurs organisations syndicales représentatives ayant recueilli au moins 50 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections des titulaires au comité d'entreprise ou de la délégation unique du personnel ou, à défaut, des délégués du personnel, quel que soit le nombre de votants. »

---

**« LORSQU'AUCUN ACCORD N'A ÉTÉ CONCLU DANS L'ENTREPRISE » PRÉVOYANT UNE NÉGOCIATION UNIQUE SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, « LA NÉGOCIATION SUR LES MODALITÉS D'EXERCICE DU DROIT D'EXPRESSION PRÉVUE À L'ARTICLE L. 2281-5 DU CODE DU TRAVAIL PORTE ÉGALEMENT SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ».**

---



L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public administratif. Sa création, en 1973, avait pour objectif de mettre la question des conditions de travail en lumière. À partir de 1982, l'Anact a structuré, soutenue par l'État et les conseils régionaux, un réseau d'Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) afin de développer sa capacité d'action dans les territoires. Le réseau compte aujourd'hui 26 Aract.

## DE NOUVEAUX DÉFIS À RELEVER

Nouvelles technologies, nouvelles formes et organisations de travail, prolongement des carrières, compétition économique renforcée, contraintes réglementaires, attentes sociales... Les défis sont multiples et complexes.

**La qualité de vie au travail devient une question de plus en plus centrale dans la stratégie des entreprises.** En effet, la performance et la compétitivité des entreprises ne peuvent se maintenir et se développer sans des conditions de travail favorables. Le cadre d'intervention de l'Anact et des Aract repose sur trois postulats :

- l'organisation du travail est un des vecteurs de la qualité des conditions de travail ;
- le dialogue social est l'un des moteurs nécessaires à des changements bénéfiques ;
- le développement des personnes contribue à la performance des organisations.

Qu'il s'agisse de conception de l'organisation du travail et/ou des conditions concrètes d'exercice par les salariés, ses missions sont tournées vers cette amélioration. Son ambition est double : **hisser les conditions de travail au rang des conditions de réussite de tout projet dans l'entreprise et faire de leur prise en compte un acte de management au quotidien.**

# 10 QUESTIONS SUR...

## La qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail devient une question de plus en plus centrale dans la stratégie des entreprises. L'Anact se fixe pour objectif de permettre aux salariés et employeurs, plus particulièrement dans les petites et moyennes entreprises, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour améliorer les conditions de travail dans un objectif partagé : transformer les contraintes et défis d'aujourd'hui et de demain à leur avantage.

Pour en savoir plus sur l'Anact et son réseau,  
ses thématiques d'intervention et ses publications,  
rendez-vous sur [anact.fr](http://anact.fr)