LA QVCT, COMME LEVIER DE LA PERFORMANCE

FICHE MANAGEMENT







La QVCT, qu'es aquò?

La QVCT, la qualité de vie et les conditions de travail, est une démarche collective volontariste visant à améliorer la façon de travailler et la performance de l'organisme. Elle s'inscrit dans l'amélioration du contenu du travail et de ses conditions. Certaines de ses dimensions sont liées aux RPS (risques psychosociaux), mais la QVCT est plus globale. Elle concilie bien-être des salariés, performance de l'organisation et amélioration de la satisfaction client. Elle porte aussi sur les relations au travail et le climat social, le management participatif, les compétences et parcours ainsi que l'égalité professionnelle. La démarche s'intègre pleinement dans un projet stratégique orienté RSE.





La QVCT, un enjeu de performance globale

Les coûts du mal-être au travail : selon l'IBET 2019 (indice de bien-être au travail), le désengagement d'un salarié induit par le mal-être au travail coûte en moyenne 14 580€ par an et par salarié ! D'après l'EU-OSHA (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2013), les coûts du stress au travail représenteraient 617 milliards € par an en Europe et plusieurs milliards en France.

Les bénéfices de la QVCT : d'après plusieurs études (Oxford Business School, University of Warwick), l'absentéisme des salariés et les dépenses directes et indirectes liées à leurs problèmes de santé diminueraient de 25% grâce à l'adoption d'une démarche QVCT.



Parole d'expert

La QVCT est une démarche **globale ou systématique**. Il s'agira de prioriser les objectifs en tenant compte de ses capacités et de ses moyens. L'important est d'initier la démarche qui se doit, pour garantir son succès, de respecter 2 principes clés : être réellement participative et être véritablement encouragée par la direction. Le cadre juridique contraint à présent les entreprises à aborder la QVCT dans le cadre d'une négociation obligatoire, mais c'est bien l'intérêt reconnu d'une telle démarche qui doit inciter les employeurs à s'y engager.

De manière très concrète, les 5 grandes étapes à mettre en œuvre sont les suivantes :



Abdessalem Machghoul, ergonome et préventeur Sémaphores

- Concevoir et co-construire la démarche : il s'agira de définir un comité de pilotage (quelques personnes convaincues et certainement pas que des managers). Ce comité aura vocation à suivre, promouvoir et faire connaître la démarche.

 Constituer un groupe de 5-10 personnes avec des membres de la direction, des représentants du personnel et des salariés
- 2 **Réaliser un diagnostic**: il convient de déterminer les besoins réels exprimés directement par les salariés ; Il est essentiel d'identifier quelques problématiques prioritaires, celles qui concernent le plus de monde et/ou celles qui génèrent le plus d'insatisfaction
 - ▶ Mettre en place un questionnaire, proposer des groupes d'expression, organiser des ateliers thématiques
- Définir les actions : en mode collaboratif, cela consiste à faire émerger des pistes d'actions en s'assurant d'avoir des solutions structurelles et également des « Quick Win » en établissant une grille d'analyse : faisabilité / acceptabilité.
 ▶ Organiser des ateliers selon le principe du volontariat, mettre en place une boîte à idées, aménager un world café ou des petits déjeuners d'intelligence collective
- **Expérimenter les propositions :** c'est une étape clé et singulière. Il s'agira de préciser le périmètre et le calendrier. Selon les résultats obtenus, les actions pourraient être validées et généralisées ou ajustées voire écartées.
 - Définir un périmètre d'expérimentation adapté (pas trop large), préciser les indicateurs de réussite, communiquer
- 5 Suivre et piloter la démarche : il s'agira dans un processus d'amélioration continue, de suivre les expérimentations, de mesurer les gains, d'actualiser les besoins / attentes ...
 - ▶Bis repetita ... revenir à l'étape 2!



Les nouvelles obligations de l'employeur en matière de QVCT

En 2015, la loi Rebsamen vient compléter l'ANI (Accord National Interprofessionnel). Elle fournit un cadre juridique à la QVT, obligeant les entreprises à négocier sur la QVT et l'égalité professionnelle lors des négociations collectives avec les représentants du personnel.

Le nouvel ANI du 9 décembre 2020 consacre le terme de Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Il redonne ainsi du poids et renforce l'importance des conditions de travail alors que la QVT était parfois associée à des initiatives (baby-foot, sport...) participant à une bonne ambiance, certes, mais n'étant pas suffisamment efficaces.

Depuis 2016, l'application de la loi Rebsamen prévoit l'obligation pour les entreprises de plus de 50 salariés avec au moins 1 délégué syndical d'aborder dans la NAO (Négociation Annuelle Obligatoire) le thème de « l'égalité

professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail ». Ces négociations concernant la QVCT sont obligatoires tous les quatre ans ou chaque année à défaut d'accord ou en cas de non-respect des stipulations de l'accord.

Adoptée en août 2021, la loi Santé au travail entre, quant à elle, en vigueur à partir du 31 mars 2022 et a notamment comme objectif de renforcer la prévention en matière de santé au travail.



Alain Guillotin, directeur général de Chartres Métropole Innovations Numériques (CM'IN)





Ne pas résumer la vie d'une entreprise à son chiffre d'affaire. ****

Avec l'accroissement de ses effectifs (60 collaborateurs), la CM'IN est confrontée à des enjeux de communication interne et de production opérationnelle.

Dans ce contexte, nous avons interrogé Alain Guillotin sur la démarche et l'approche mise en place par l'entreprise.

Comment avez-vous fait face à ces défis ?

Il y a 2 ans, certains salariés ont évoqué en entretien annuel le fait que l'organisation de l'entreprise ne permettait pas une bonne communication, que les succès des uns n'étaient pas connus des autres.

Pour remédier à ça, nous avons mis en place un outil de gestion du personnel qui permet à chacun d'aborder ses difficultés et ses réussites. Cet outil a apporté davantage de transversalité et de communication entre les collaborateurs. Il permet aussi de maintenir du lien malgré le télétravail, de garder un sentiment d'appartenance.

Nous avons aussi développé une démarche de workflow automatisée pour objectiver les ressentis de chacun sur la charge de travail et sur l'efficacité des processus métier.

Comment apporter davantage d'horizontalité dans l'entreprise?

L'un des enjeux d'un management plus participatif est de laisser la chance aux idées de toutes et tous. Au sein de la CM'IN, nous avons mis en place un process « marketing » pour évaluer

ces idées. Quel que soit son poste dans l'entreprise, chacun peut proposer un projet et le suivre de A à Z. C'est un réel facteur d'horizontalité; nous valorisons ainsi l'innovation.

Par exemple, nous avons un projet « recyclage ». Lorsque nous remplaçons les téléphones précédemment installés chez des clients par des modèles plus récents, nous proposons désormais de revendre ces téléphones à moitié prix plutôt que de les jeter.

Quels sont vos enjeux en matière de QVCT ?

Nous avons lancé une démarche de labellisation RSE, qui permet d'aller plus loin en matière de QVCT, d'explorer les obligations mais aussi les possibilités qui s'offrent à nous. L'enjeu, c'est d'identifier les situations qui posent problème, de questionner les pratiques et d'impliquer l'ensemble des salariés. Nous développons des actions qui favorisent l'inclusion des salariés en situation de handicap. Nous souhaitons aussi mettre en place un référent harcèlement, bien que ce ne soit pas obligatoire pour les entreprises de moins de 250 salariés.



https://www.semaphores.fr/evenementsressources/newsletter-avril-2022-01/ https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXToooo43884445

CONTACTS Perrine Gouérec - FedEpl : p.gouerec@lesepl.fr | Yvon Gay, Sémaphores : yvon.gay@semaphores.fr



