

# CULTIVER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

# Édito

**L**es partenaires sociaux ont proposé dans l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2013 la définition suivante de la QVT :

"Un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué."

Ce guide pratique dédié à la Qualité de Vie au Travail vise à généraliser au sein des établissements de l'association la prise en compte collectivement des facteurs qui régissent les conditions de travail.

Au-delà des actions qui visent à favoriser le bien-être au travail, la QVT est un véritable outil de transformation des organisations qui nous invite, dans une approche systémique, à intégrer également des sujets sociétaux comme l'égalité professionnelle, la lutte contre les discriminations, la transformation digitale ou la réduction de notre empreinte sur l'environnement.

À travers ce guide, il s'agit de présenter les effets (sociaux, qualitatifs, économiques...), qui sont potentiellement positifs sur la performance de notre association, sur la qualité du service rendu aux usagers et sur la santé au travail des salariés d'ESPOIR.

La force du collectif de travail (groupes d'analyse des pratiques, mise en place de réunions régulières, formations des référents QVT, réunions d'expression des salariés...), le renforcement d'un management de proximité, l'aménagement de l'organisation et des espaces de travail, sont autant d'actions et de démarches QVT qui sont déployées et qui progressivement apporteront des réponses aux difficultés rencontrées.

Pilotée au sein d'ESPOIR par un groupe de travail associatif, la QVT est une priorité qui permettra de mettre l'accent sur les conditions d'exercice du travail et donc sur les leviers organisationnels pour améliorer notre organisation.

Nous savons tous qu'il n'y a pas de bon accompagnement sans une bonne qualité de vie au travail.

J'espère que ce guide vous permettra de nourrir votre réflexion et de participer aux initiatives que pilote le groupe QVT, pour que chacun puisse s'épanouir sereinement au sein d'ESPOIR.

**David Van Pevenacge**

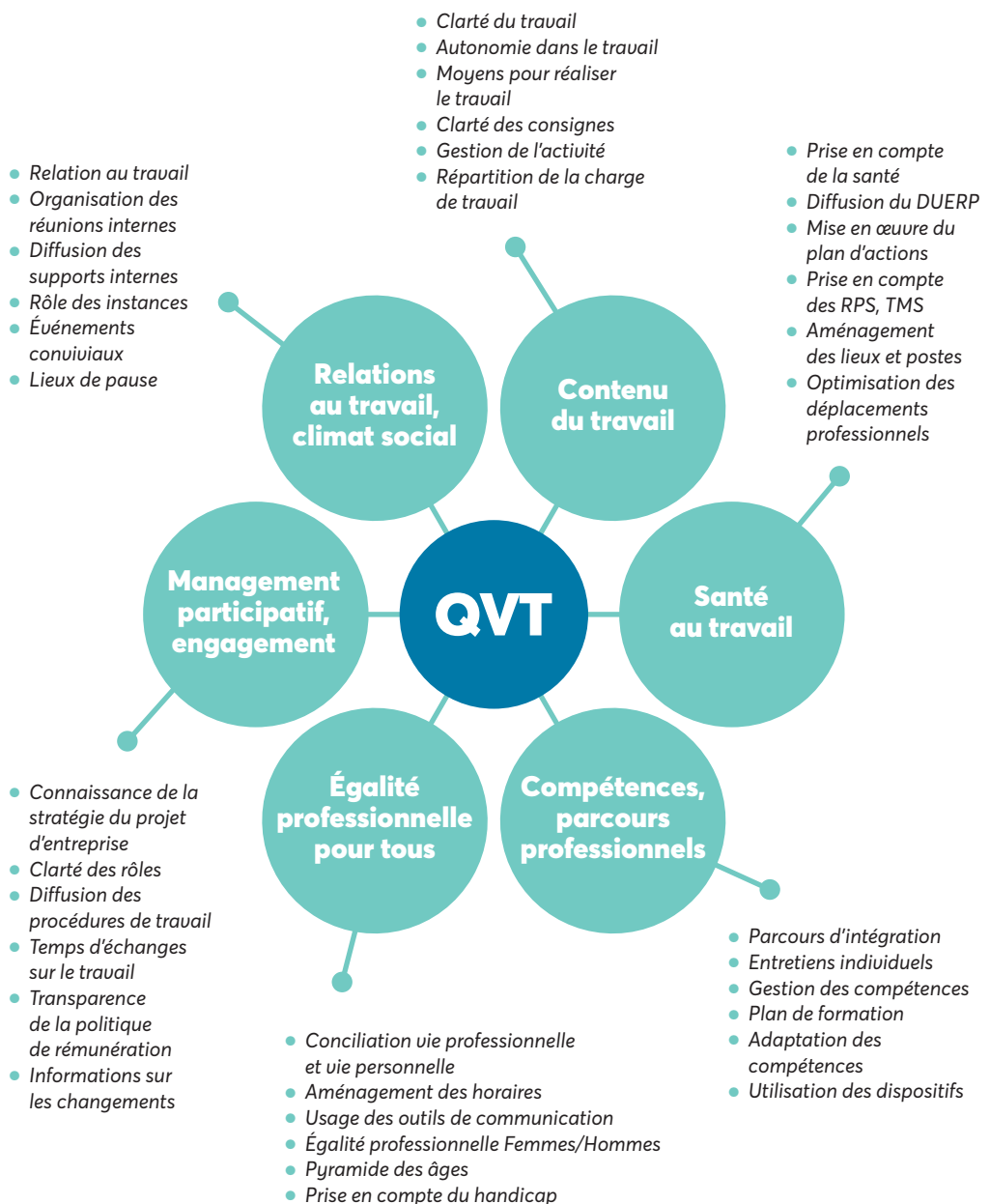
DIRECTEUR GÉNÉRAL

## SOMMAIRE

★ <b>LES 6 DOMAINES DE LA QVT</b> .....	3	★ <b>LA QVT ÇA SERT À QUOI ?</b>	
		Le lien entre QVT	
		et performance .....	6
★ <b>LA QVT, C'EST QUOI ?</b>		Pourquoi lancer	
La perception de la QVT .....	4	une démarche QVT? .....	7
Les principes et les spécificités			
d'une approche QVT .....	5	★ <b>LA DÉMARCHE QVT</b>	
		<b>CHEZ ESPOIR</b> .....	8
		★ <b>LES ACTEURS</b>	
		<b>DE LA QVT</b> .....	10

# LES 6 DOMAINES DE LA QVT

Chaque entreprise doit définir sa QVT selon ce qui fait sens pour les acteurs au sein de l'établissement et leur capacité à faire. La performance globale de l'établissement (économique, opérationnelle, sociale et environnementale) repose sur chacune de ces dimensions et leur articulation.



# LA QVT, C'EST QUOI ?

Se lancer dans la QVT, c'est reconnaître que l'amélioration des conditions de travail a des effets positifs sur la performance globale de l'organisation.

« 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 et de vie pour les salariés et la performance globale des entreprises.

Elle est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée. » selon l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2013.

Celui-ci précise que « 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 ».

## PERCEPTION DE LA QVT

### Conditions d'emploi et de travail



- Environnement
- Conditions d'emploi
- Conditions de vie extra-professionnelle

### Capacité d'expression et d'action



- Participatif
- Partenariat social
- Soutien managérial
- Soutien des collectifs

### Contenu du travail

- Autonomie
- Valeur du travail
- Travail apprenant
- Travail complet

Il s'agit de s'approprier la démarche et de construire sa stratégie, tout en gardant en tête les principes fondateurs :

- les liens indissociables entre la QVT et la performance des organisations,
- le savant équilibre entre la dimension à la fois objective des conditions de travail et subjective de la QVT (le sentiment de bien-être perçu collectivement et individuellement),
- les 3 piliers qui fondent la perception de la QVT : les conditions d'emploi et de travail, la capacité à s'exprimer et agir, le contenu du travail.

## Les principes et les spécificités d'une approche QVT

C'est une démarche :

- **Globale** dans le sens où elle croise tous les enjeux de la situation traitée (pour les personnes, la qualité et l'organisation du travail, l'efficacité et la qualité des services rendus) mais aussi parce que les effets sont attendus à la fois pour les usagers, les établissements et les salariés eux-mêmes ;
- **Collective** puisqu'elle associe la direction, les managers, les salariés et leurs représentants pour prendre en compte leurs différents points de vue ;
- **Concrète sous forme d'expérimentations.** Elle est tournée vers l'action et doit produire des améliorations. Les actions consistent à tester des solutions avant de les déployer voire de les étendre. Cette logique « d'essai avant déploiement » (souvent à petite échelle sur un site pilote), permet de :
  - passer rapidement à l'action,
  - apprendre collectivement (y compris des erreurs),
  - sécuriser les solutions en les testant « en situation réelle ».
- **Centrée sur le travail réel** parce qu'il s'agit d'améliorer le travail produit au plus près du quotidien des salariés et des usagers.

### L'intérêt de travailler la QVT au sein d'ESPOIR

- Améliorer la qualité du recrutement, diversifier le profil des salariés
- Réduire l'absentéisme / le turnover
- Favoriser la créativité, l'innovation, la prise de risque
- Faire évoluer la culture de l'association et le management
- Amener plus de cohésion, réduire les conflits dans les équipes
- Mieux répartir la charge de travail
- Améliorer la coopération entre différents services
- Protéger les personnes vulnérables dans une période difficile

# LA QVT, ÇA SERT À QUOI ?

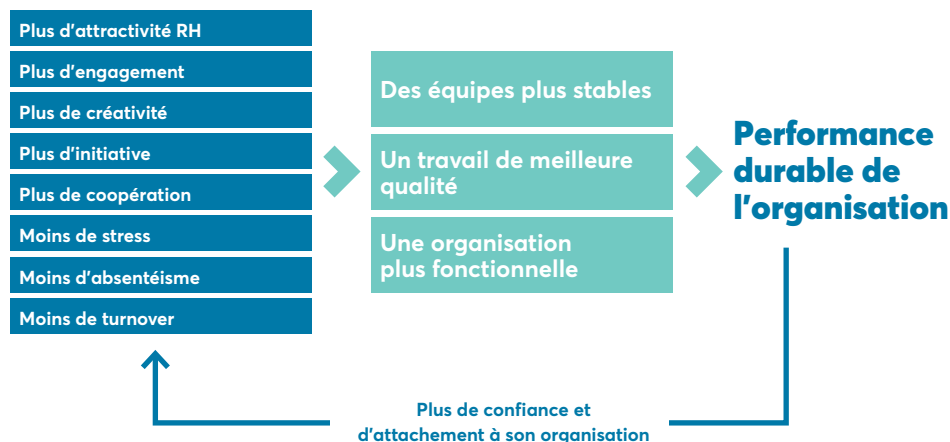
Au-delà de sa contribution au bien-être individuel et à la société, la QVT profite-t-elle à l'organisation qui la met en œuvre ? Autrement dit, la QVT favorise-t-elle la performance de l'entreprise ?

En réalité, l'effet des politiques de QVT est un élément trop difficile à isoler pour pouvoir l'affirmer de manière aussi directe. Cependant plusieurs études confirment en revanche que l'engagement des salariés et leur implication favorisent la performance.

Plus la motivation est "intrinsèque" (fierté du travail bien fait, réalisation personnelle...), meilleures sont les performances au travail. Quand la motivation vient de l'extérieur (gratification, conditions de travail), l'engagement progresse, mais de manière moins forte et moins pérenne.

L'implication des salariés est également un facteur de performance reconnu.

## Les liens entre QVT et performance



Les **autres avantages** reconnus d'une politique de QVT sont :

- **un meilleur recrutement** : les entreprises cherchent de plus en plus à se démarquer sur le terrain de la marque employeuse, face à des candidats plus exigeants, notamment en matière d'équilibre de vie. Le Bien-être au travail est un critère déterminant pour les futurs candidats.
- **la rétention des talents** : les postes vacants ont un impact important dans le fonctionnement d'une équipe et le coût du recrutement est très important pour l'association. Il en va donc de tout faire pour garder ses équipes : parcours personnalisés, outils modernes, environnement de travail inspirant.
- **la réduction de l'absentéisme et du turnover** : véritable fléau de notre secteur, la QVT peut contribuer à réduire ces indicateurs.

## Pourquoi lancer une démarche QVT ?

### **Pour répondre au besoin de sens au travail**

Cette possibilité de donner du sens à son travail, y compris dans des contextes difficiles, est un facteur de santé pour chaque travailleur. Une démarche QVT s'appuie sur la recherche d'amélioration dans les processus de travail avec comme objectif également de mieux accompagner les usagers.

### **Pour favoriser l'engagement et la motivation**

Favoriser l'expression des équipes sur leur travail pour exprimer les dysfonctionnements organisationnels est un levier majeur d'amélioration de la qualité de vie au travail. Les espaces de dialogue (réunions d'expression, journées institutionnelles au sein des établissements, analyse de la pratique...) sont autant de possibilités d'expression qui favorisent l'engagement au travail, la motivation et l'analyse des situations concrètes de travail. Il s'agit là d'une ressource essentielle pour les projets de changement et d'un levier incontournable d'amélioration de la qualité de vie au travail.

### **Pour prévenir les risques professionnels et favoriser la santé au travail**

La démarche QVT n'est pas une manière « édulcorée » de traiter la problématique des risques psychosociaux (RPS). Elle ne se substitue pas à la prévention des RPS, mais alimente à l'inverse une évaluation partagée et élargie des situations de travail aux dimensions simultanées des conditions de travail et de qualité du service. Elle favorise un passage cohérent à l'action en traitant divers domaines de l'organisation du travail et permet de mener des actions en prévention primaire.

### **Pour accompagner les transformations nécessaires au sein de l'association**

Dès la phase de conception, tout projet de changement doit prendre en compte les conditions de réalisation du travail des équipes : les gestes professionnels, les relations avec les collègues ou les services participants à la réalisation d'une même activité, ... Il s'agit de préserver la qualité des conditions de travail et le sens du travail.

Dans un contexte de transformation, et au regard des attentes des usagers, les relations au public évoluent ainsi que les relations de travail et de management. La mise en place d'une démarche QVT offre l'opportunité d'associer les acteurs aux transformations et de prendre en compte les contraintes du terrain.

### **Pour favoriser la conciliation des temps**

La conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle soulève plusieurs types d'enjeux liés aux exigences de nos missions de service public, aux contraintes organisationnelles, aux situations individuelles de chacun et aux caractéristiques du territoire.

La démarche QVT peut contribuer à favoriser une meilleure conciliation des temps, notamment grâce à une bonne organisation concertée dans la réalisation des plannings au sein des équipes, aux technologies de l'information et de la communication ou encore par la mise en œuvre du télétravail.

# LA DÉMARCHE QVT CHEZ ESPOIR

## 1 S'approprier collectivement le concept de QVT

C'est ensemble que l'association mènera une véritable démarche QVT. Il s'agit que chacun s'informe, participe et soit force de propositions lors des temps d'échanges collectifs. C'est ainsi que la parole de chacun pourra être prise en compte et que les actions concrètes se réaliseront.

## 2 (Ré)organiser le travail

Un public en constante évolution nécessite d'ajuster le contenu et l'organisation du travail. Réorganiser le travail pour l'adapter aux exigences des métiers favorise la qualité de la prise en charge des usagers et la qualité de vie des professionnels à condition de prendre en considération la réalité des moyens. La réflexion peut porter sur la diversification des tâches, l'organisation des temps de travail, une répartition plus adaptée de la charge de travail, etc.

## 3 Améliorer les conditions matérielles de travail

La qualité de vie au travail passe aussi par une gestion du matériel adéquate et adaptée au travail réel des équipes. Un matériel défectueux, vieillissant, ou en nombre restreint impacte directement les relations professionnelles, l'engagement au travail, et la santé des salariés. S'assurer d'une gestion adaptée du matériel au sein de l'établissement contribue aussi à l'amélioration de la prise en charge des usagers.

## 4 Mieux travailler ensemble

Une bonne coopération et coordination entre les professionnels de l'établissement et interservices sont essentielles pour sécuriser, optimiser, et valoriser le travail de chacun, au profit des usagers de l'association. Cela contribue à la cohésion des collectifs et à l'engagement de chaque professionnel.

## 5 (Ré)organiser les espaces

Les projets architecturaux (changements de locaux, travaux...) sont, quelle que soit leur importance, potentiellement une opportunité pour améliorer les conditions de travail et la qualité du service rendu. Bien qu'ils viennent temporairement modifier le fonctionnement de l'établissement, ils permettent de réinterroger ces trois dimensions (fonctionnement, conditions d'accueil et activité de travail) pour renforcer la qualité de vie au travail.



## **6 Rechercher des leviers pour améliorer l'attractivité**

Le recrutement et la fidélisation de professionnels compétents et engagés sont des questions majeures au sein d'ESPOIR, d'autant plus que le travail au sein des EMS rencontre de grandes difficultés actuellement.

## **7 Améliorer en continue les relations professionnelles**

Favoriser la bienveillance entre professionnels dans la relation de travail favorise la continuité du travail, l'entraide et la coopération. En effet, dans une ambiance de travail positive, les professionnels communiquent et s'impliquent davantage.

Le partage des pratiques et la connaissance des métiers de chacun à laquelle il conduit favorisent cette implication. Cela se ressent inévitablement sur la prise en charge des usagers.

## **8 Communiquer en interne**

Communiquer entre équipes, entre professionnels, et avec les usagers est essentiel pour permettre la réalisation du travail, donner du sens au travail et favoriser l'engagement des équipes. La communication interne permet de mieux se connaître, d'éviter les quiproquos et d'ajuster en temps réel le travail au gré des aléas. Elle participe à une meilleure connaissance des procédures et des informations.

## **9 Adopter la posture manageriale d'ESPOIR**

Le manager tient un rôle complexe au carrefour d'exigences venant des salariés, de la direction et des usagers de l'établissement. C'est dans la conciliation de ces différentes exigences que le management du travail gagne à mettre en place davantage de participation, pour centrer son rôle sur les conditions de travail réelles. Organiser et animer des espaces de régulation pour permettre à tous de discuter du travail, d'expliquer les décisions, de réduire les tensions du collectif, de prendre en compte les besoins et attentes des salariés.

## **10 (Re)donner du sens au travail**

Le travail, son organisation et ses conditions de réalisation sont des éléments fondamentaux du processus de construction du sens au travail. C'est également à travers la discussion sur le contenu et la qualité du travail mais également sur les valeurs portées collectivement que se fabrique le sens au travail. C'est enfin un déterminant essentiel de la santé psychique au travail.

# LES ACTEURS DE LA QVT

S'engager dans une démarche d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail, c'est un projet engageant mais c'est surtout porter un nouveau regard sur les pratiques et le fonctionnement général de son établissement. C'est aussi une façon différente d'aborder les difficultés au travail, de conduire les changements et de faire collaborer les acteurs.

Depuis 2013, la QVT est encadrée par un Accord National Interprofessionnel (ANI) qui définit le cadre d'une démarche et le périmètre thématique de la QVT. En prenant en compte les critères QVT dans l'organisation du travail et dans les projets, nous contribuons à améliorer le dialogue et à redonner le pouvoir de discuter et d'agir.

L'énergie déployée dans la QVT permet une meilleure participation des acteurs dans les projets, génère des rencontres et des échanges interservices et offre un véritable effet démultiplicateur en matière de bien-être au travail et dans l'accompagnement des usagers.

## Qui sont les acteurs de la QVT ?

- *La direction de l'association*
  - *Les managers*
  - *Le groupe de travail QVT*
  - *L'ensemble des salariés*
- *Le Comité Social et Economique*
- *Les services de santé au travail*

La QVT est une démarche « systémique » de par son approche globale et ses interactions permanentes entre toutes les parties prenantes. Elle est une démarche durable à décliner dans tous les projets. Elle s'appuie fortement sur l'expression et la participation des salariés ainsi que sur l'expérimentation de solutions.

C'est une démarche qui contribue à l'amélioration continue et qui engage tous les niveaux de l'organisation : les équipes, les managers, les directions, les acteurs RH, les représentants du personnel.

# Dans la même collection

Guide  
pratique **1**

**PRÉVENIR ET AGIR CONTRE LE HARCÈLEMENT MORAL, SEXUEL  
ET AGISSEMENTS SEXISTES AU TRAVAIL**

Guide  
pratique **2**

**UTILISER UN DÉFIBRILATEUR AUTOMATIQUE EXTERNE (DAE)**

Sources :

- Anact PACA
- Réseau ANACT - ARACT

Directeur de la publication : David Van Pevenacge

Rédaction : groupe QVT Espoir, sous la coordination de Valérie Coulombel

Conception graphique et réalisation : Tony Gonçalves/Crea Valoris

Version 1 : Avril 2022

[www.espoir-cfdj.fr](http://www.espoir-cfdj.fr)

