



Agir
sur les conditions de travail



Qualité de vie au travail & égalité professionnelle



ACTION COLLECTIVE
dans le secteur de l'économie sociale et solidaire



Le mot de...

Ce guide s'inscrit dans le cadre d'une démarche collective portée par l'Union Régionale Interprofessionnelle CFDT Provence Alpes Côte d'Azur en partenariat avec l'UDES Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire Provence Alpes Côte d'Azur.

Les importantes évolutions du secteur sanitaire et médico social depuis ces dernières années, ont transformé les pratiques. Les baisses de moyens ont obligé les travailleurs sociaux à s'adapter à de nouvelles formes de prise en charge. Les CPOM (Contrat Pluri annuels d'Objectifs et de Moyens), plus ou moins imposés par les Conseils départementaux, en réduisant les budgets et par là même les effectifs, imposent aux directions un management parfois rigide et empêché. La complémentaire santé obligatoire, l'évolution de la protection sociale en matière de soins mais aussi de prise en charge, ont complexifié le rôle des mutuelles. Ces transformations socio économiques impactent directement les salariés et leur Qualité de Vie au Travail (QVT).

La CFDT, signataire de l'ANI (Accord National Interprofessionnel) de Juin 2013 sur la Qualité de Vie au Travail et l'Égalité Professionnelle (QVT-EP) a souhaité mettre en place une action régionale, avec l'appui d'ACT Méditerranée (du réseau Anact-Aract), cofinancée par le FACT (Fond d'Amélioration des Conditions de Travail), la DIRECCTE, la DRDFE, UNIFAF, Malakoff Médéric. L'UDES, partenaire de l'action, a adopté dès 2007, une déclaration pour promouvoir la qualité de l'emploi et développer la responsabilité sociale des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), persuadée que l'ambition portée par l'économie sociale doit s'incarner au quotidien, dans les pratiques de ses employeurs.

L'action, innovante mise en place en PACA, a pour but de sensibiliser les établissements de l'ESS à la démarche QVT-EP, d'expérimenter de nouvelles formes de travail tout en préservant la santé des salariés. Un mieux vivre en santé, basé sur des réflexions collectives, partagées lors des espaces de discussions ou des comités de pilotage mis en place à cet effet.

Au travers de cette présentation, vous trouverez des cas concrets de mise en application de la démarche et sa méthodologie par le cabinet REVEST CONSEIL. Cela pourra vous servir à mettre en place une démarche similaire et trouver les outils nécessaires à sa réalisation. Les résultats de ces expérimentations ont vocation à nourrir l'expérience d'autres structures de l'ESS de la région, pour que chaque entreprise développe ses capacités à définir et déployer son projet Qualité de Vie au Travail & Égalité Professionnelle.

Caroline MAZZONI
Secrétaire régionale
URI CFDT PACA

Joël DERRIVES
Délégué régional UDES
Directeur Général
Mutualité Française
PACA SSAM



« MALAKOFF MEDERIC, assureur recommandé en santé et prévoyance dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, étudie depuis huit ans l'évolution de la santé et bien être au travail des salariés. Pour MALAKOFF MEDERIC s'engager et soutenir l'atelier Qualité de Vie au Travail est une évidence car ce programme de travaux éclaire les liens entre santé et bien être des salariés et performance économique et sociale des entreprises. »

Patricia DAUMAS
Responsable des Relations avec les
Partenaires Sociaux - Malakoff Médéric

« Unifaf est particulièrement impliqué depuis 2014 sur la thématique de la Qualité de Vie au Travail car c'est une thématique qui fédère aussi bien les employeurs que les salariés et qui permet de renouer le dialogue social en trouvant le plus souvent des solutions conjointes. Unifaf s'est donc engagé financièrement avec le FACT afin d'offrir un accompagnement auprès d'associations volontaires. »

Cécile DAUPHIN
Secrétaire Générale de Région
UNIFAF PACAC

« Les actions relatives à la Qualité de Vie au Travail permettent l'analyse et la prise en compte des spécificités de l'organisation de l'entreprise. Les besoins différenciés des femmes et des hommes s'expriment ainsi plus facilement dans des actions de concertations et peuvent alors être réfléchis de façon transverse. Je souhaite beaucoup de succès aux femmes et hommes qui se pencheront sur ces démarches. »

Françoise RASTIT
Déléguée régionale Provence Alpes
Côte-d'Azur, Délégation Régionale
aux Droits des Femmes et à l'Égalité
(DRDFE)

La QVT : de quoi parle-t-on ?

La QVT, pourquoi ?

Les enjeux de performance économique et sociale exigent une réflexion approfondie sur les conditions de travail et la qualité de vie au travail. Parallèlement, différentes études montrent une évolution des enjeux liés à la santé, à l'engagement, au management, à la communication, à la conciliation vie personnelle, vie professionnelle, etc. Dans l'entreprise, ces enjeux se traduisent en 4 grands domaines :

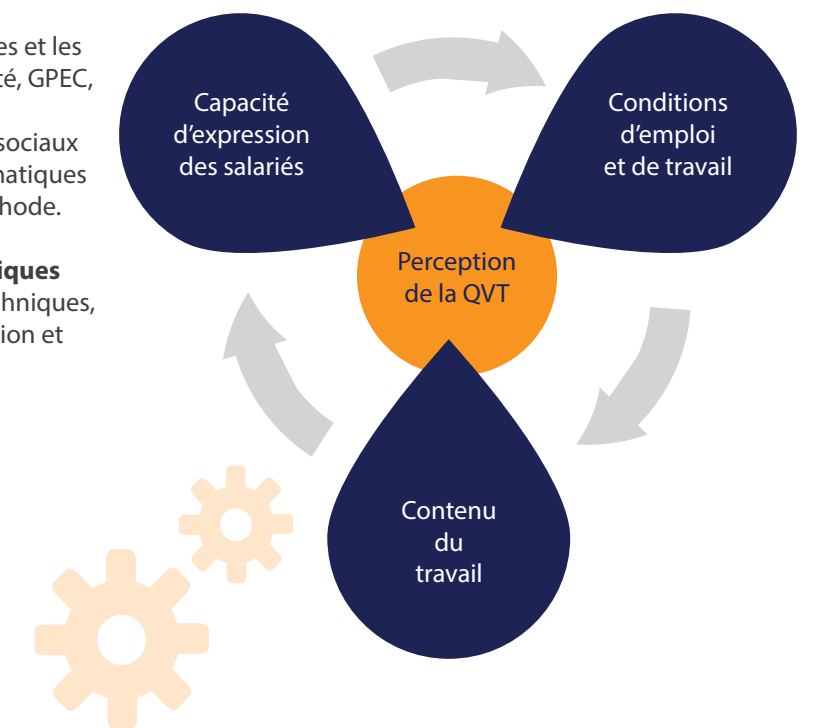
- **La performance économique et sociale**, en lien avec les évolutions d'activité, d'organisation, de process, de produits et de services
- **La cohésion interne** des équipes, du management dans un contexte interne/externe qui engendre le désengagement, le retrait des salariés
- **La cohérence dans les négociations** administrées et les plans d'action entre égalité professionnelle, pénibilité, GPEC, seniors...
- **Le dialogue social**, l'implication des partenaires sociaux dans une approche intégratrice des différentes thématiques pour aller vers un accord cadre ou un accord de méthode.

De ce fait, la QVT se veut plus près des problématiques des entreprises, en favorisant les performances techniques, de gestion et économiques, d'innovation, la fidélisation et l'engagement des salariés, la qualité de service.

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

La Qualité de Vie au Travail est encadrée par un **Accord National Interprofessionnel**, signé par les partenaires sociaux le 19 juin 2013. Il définit le cadre d'une démarche et le **périmètre thématique** de la QVT. Cette **démarche** met l'accent sur la représentation positive du travail, en intégrant les critères QVT dans les projets techniques ou organisationnels, tout en favorisant les échanges et la qualité du dialogue social.

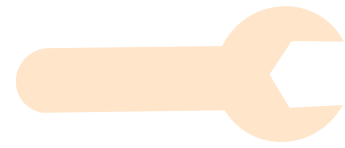
Redonner un pouvoir de discuter et d'agir sur les conditions d'exercice du travail : un axe central de la QVT



Extrait de l'ANI QVT :

« Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur celui-ci, déterminent la perception de la qualité de vie au travail »

La QVT, comment ?



La méthodologie adoptée

La méthodologie adoptée dans les « Ateliers de la Qualité de Vie au Travail » s'appuie sur l'expérience d'ACT Méditerranée en matière d'accompagnement collectif et sur le cadre défini par l'ANI. Ainsi, 3 points structurants ont été retenus :

- Élaborer la démarche sur la base d'un **diagnostic préalable**
- Encourager et favoriser l'**expression des salariés** sur leur perception du travail, les évolutions et dysfonctionnements
- Inscrire la démarche de la QVT dans le cadre du **dialogue social**

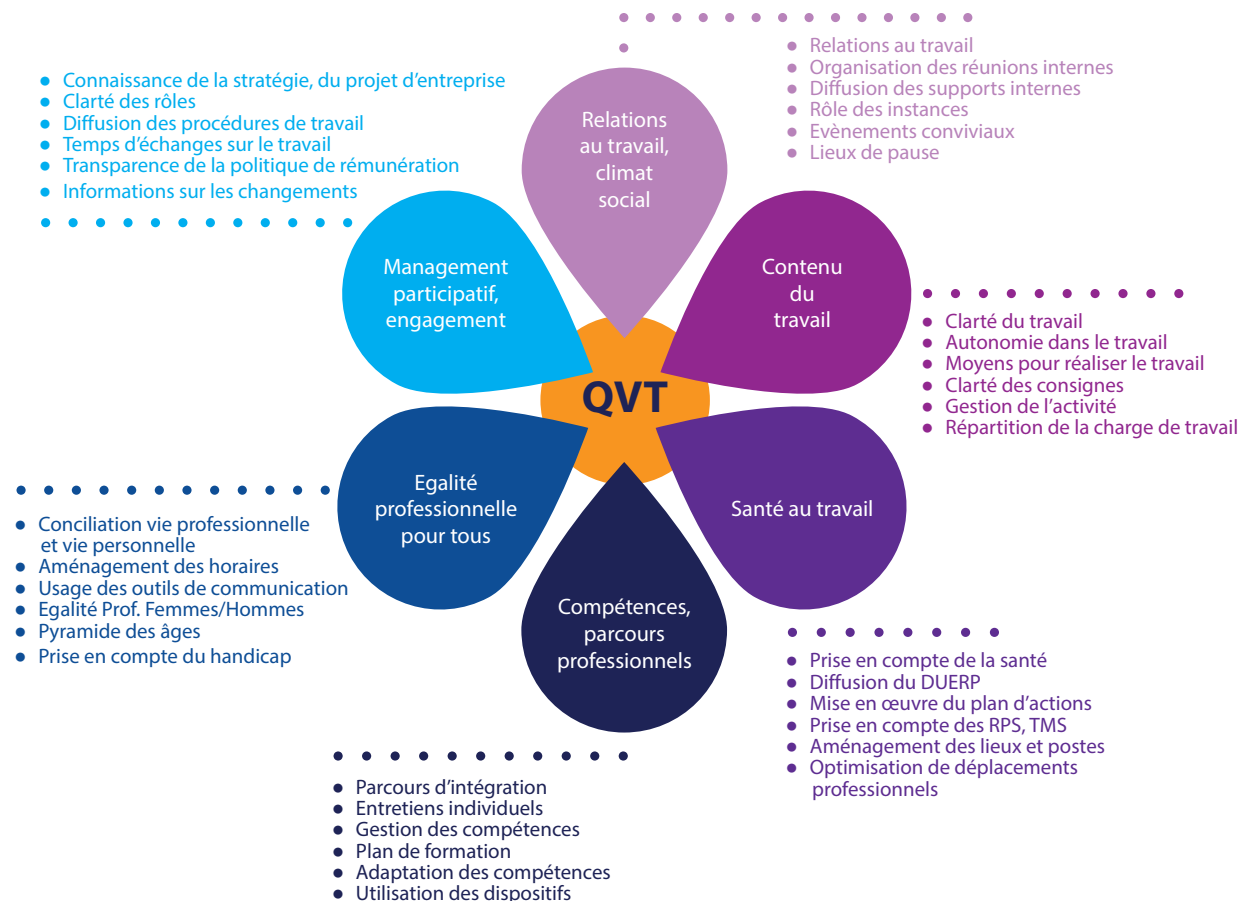
Cette démarche participative a pour objectif d'accompagner chaque entreprise participante à l'analyse des éléments de diagnostic, à l'identification d'axes de travail pour qu'elle soit en capacité d'élaborer un plan d'action opérationnel QVT et/ou un accord.

Une **formation-action** regroupant un **collectif de 6 structures**, qui bénéficient de journées inter-entreprises auxquelles participe un **binôme paritaire** (représentant de la direction et des salariés) et d'appuis individuels. Ces temps sont animés par un consultant qui applique la méthodologie élaborée conjointement avec ACT Méditerranée.

® Marque déposée par Act Méditerranée - 2013

Le diagnostic préalable

Quels thèmes interroger pour effectuer un diagnostic préalable et définir les critères QVT ?
Le réseau Anact-Aract propose **6 champs** à partir des 10 thèmes identifiés dans l'ANI :



Les problématiques issues des diagnostics

Pour différentes qu'elles soient, les entreprises engagées dans la démarche connaissent des problématiques similaires.

Venant de l'externe, ce sont :

- la fragilité, l'incertitude et la baisse des budgets,
- la nécessité de rechercher fréquemment de nouvelles ressources,
- le besoin de développer des partenariats, de travailler en réseau, de mutualiser des moyens,
- l'obligation de répondre aux évaluations externes pour conserver les ressources,
- les attentes plus complexes des clients, des publics accueillis et de leurs familles.

Les problématiques internes sont en lien avec ces évolutions d'environnement :

- l'augmentation des attentes de reconnaissance des salariés et de leurs besoins de conciliation des temps de vie privée et professionnelle,
- le besoin de se réorganiser fréquemment pour adapter les prestations aux besoins des clients et des financeurs, tout en évitant les effets délétères sur la santé (surcharge, perte de lien, ...),
- la nécessité de définir des intentions et un cap de gouvernance qui orientent les actions de chacun, qui donnent le sens des changements de pratiques,
- le besoin de faire évoluer les méthodes de management, de conduite de projet, d'animation de groupes de travail, vers plus de transversalité, de synergie fonctionnelle, de créativité.



Les temps collectifs : les questions transversales d'organisation, de management, de relations sociales sont abordées via les thèmes structurants (Santé au travail, Compétences, Egalité professionnelle), à partir de retours d'expériences entre participants, de cas pratiques, d'apports méthodologiques (cadre de la démarche, les espaces de discussion), d'outils (diagnostic préalable, expérimentations) et de connaissances.

Les acteurs : la démarche QVT articule d'une part, participation-dialogue social-management, et d'autre part, vision politique/stratégique et ancrage dans la réalité du travail. C'est pourquoi elle nécessite un système d'acteurs particulier :

- Un **binôme paritaire** (représentant direction et salariés) participant aux temps collectifs
- Un **comité QVT** (encadrement, RH, chef de projet QVT, préventeur, IRP, représentants métiers...) destiné à piloter et à communiquer sur la démarche en interne
- Des **groupes de travail** (métiers ou processus, hors hiérarchie) invités à s'exprimer en établissant un état des lieux de la QVT dans l'entreprise et identifiant les améliorations

Engagement, management participatif

Présentation de l'entreprise

Cet Institut Médico-spécialisé Educatif (IME) a pour mission la prise en charge d'enfants et adolescents atteints d'autisme. Il accueille actuellement 57 enfants de 5 ans à 18 ans, en semi-internat ou en internat. Créé en 2008 par une association de parents d'enfants atteints d'autisme, cette structure poursuit depuis un développement constant : la construction de l'IME, le **développement et l'évolution de son activité**, la création d'une unité d'enseignement spécialisée. Elle a ouvert, fin 2015, une Maison d'Accueil Spécialisée (MAS), pour assurer la prise en charge des résidents une fois adultes. À ce jour, l'IME compte 62 salariés qui assurent une activité principalement pédagogique.

Les modes de management présents dans l'institut, déjà questionnés via différentes démarches, mettent en avant la **créativité** comme élément fort et structurant. Cet élément a permis de poser le premier socle de la démarche QVT, motivée par une volonté de poursuivre et d'intégrer la QVT à la politique de gouvernance de l'entreprise.

Le comité paritaire s'est interrogé sur : comment, dans cette période de développement, **mieux communiquer et rendre les relations plus fluides**, alors même qu'un nouvel établissement est en train d'ouvrir ses portes ? L'enjeu des groupes de travail était de faire un point sur les relations et l'efficacité de la communication interne afin de la renforcer et l'améliorer.

Ce que dit le réseau Anact-Aract :

Les enjeux de la QVT, tels que lier performance économique et bien-être au travail, appréhender le travail comme valeur fondatrice de l'entreprise, établissent un lien étroit avec la dimension managériale, qui nous conduit vers le management du travail. Cette approche peut se résumer en **5 principes clés** :

1. Repositionner le management dans une perspective de **soutien à la réalisation du travail** et intégrer les principes d'un management du travail à tous les niveaux de l'organisation = lever les contraintes, apporter des ressources, réguler, opérer un travail d'ajustement
2. Rapprocher les processus de décision du terrain, via, notamment, l'ouverture d'espaces de discussion sur le travail = appliquer le principe de **subsidiarité** et organiser la **discussion sur le travail**
3. Développer une autonomie sécurisée et managée = sortir d'un management par le contrôle, piloter, organiser et soutenir cette quête d'autonomie
4. Soutenir et **accompagner les managers de proximité** = les former, connaître et reconnaître leur activité de manager du travail, faire l'apprentissage de nouveaux repères
5. Agir simultanément sur le **dialogue professionnel et le dialogue social** = ouvrir des espaces de concertation, expérimenter, sortir des logiques et postures traditionnelles.

Source « Le management du travail : une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail » Conjard P. ANACT- 2014

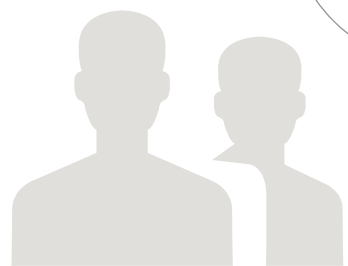
Témoignages

« La démarche QVT nous a permis de créer des espaces dédiés pour la prise en compte de demandes collectives. Elle a favorisé la transversalité entre services, le passage de l'information et l'appui sur les compétences des équipes. La responsabilisation du personnel, grâce à la concrétisation d'action, a contribué à la mise en place d'un management participatif. Les graines sont plantées, continuons à les arroser pour faire grandir les projets. »

Directrice adjointe

« La QVT a servi à remettre en avant cette volonté de l'équipe à occuper un travail sain et en collaboration. Cela a permis de questionner nos habitudes et de tendre vers un but commun. »

Salariée



Quelques actions identifiées :

- Instaurer des **temps d'échanges** les matins (temps repérés libérés dans le planning) pour favoriser la transmission d'informations
- Organiser un « **vis ma vie** » pour connaître la **réalité du travail** de ses collègues et avoir une meilleure visibilité de l'organisation globale
- Mettre en place de nouvelles instances pour pouvoir **parler et réguler des problématiques d'équipes** liées à une prise de décision
- Créer un groupe de travail autour des **outils de communication** afin de les rendre plus cohérents et unifiés
- Programmer des **réunions générales** de l'ensemble du personnel

Sur ce thème, d'autres actions :

- **Présenter les accords** en place dans l'entreprise par la DRH et un IRP au plus près du terrain (dans les services) pour une meilleure appropriation
- Recueillir, via un groupe de travail (chefs de services, directeur, DRH), de nouvelles propositions pour **enrichir les négociations** avec les OS
- Intégrer, dans les **commissions de suivi d'accords**, des personnes n'ayant pas participé à la négociation.

Relations au travail, climat social

Présentation de l'entreprise



Ce **foyer de vie et d'accueil médicalisé** pour adultes en situation de handicap a ouvert ses portes en 2013. Il propose l'accompagnement de personnes vieillissantes jusqu'à 65 ans et accueille 56 résidents.

L'**ouverture de cet établissement** s'est accompagnée d'une certaine émulation et d'une **forte intensité** : recrutement de l'intégralité des salariés, mise en fonctionnement de tous les équipements, apprentissage du « travailler tous ensemble » selon des modalités homogènes de pratiques etc. Cela, en accompagnant un ensemble de nouveaux résidents.

Cette étape passée, la période est propice à un **bilan global** et plus particulièrement, sur l'organisation du travail et les relations de travail dans l'établissement.

Certaines difficultés de communications ont incité les membres du comité paritaire QVT à travailler prioritairement sur la stabilisation **des relations et des quotidiens de travail**.

L'objectif est de permettre aux équipes de faire le point pour identifier les voies de progrès afin de **fluidifier et de renforcer un travail efficace ensemble**.

Témoignages

« La démarche a permis de faire prendre conscience, dans un espace dédié et collectif, des contraintes et des besoins « de l'autre » dans les relations de travail interpersonnelles. Ce n'est que l'amorce d'une démarche d'amélioration continue que l'on va inscrire durablement dans le dialogue social de notre établissement. »

Directrice adjointe

« La QVT c'est la petite graine qui reste dans la tête de chacun »

Directeur

« Pour moi c'était nouveau. C'était une façon intéressante d'aborder les relations, mais aussi le management. Je sais qu'il va y avoir de bonnes répercussions ; cela porte déjà ses fruits sur les projets en cours. Il faut que chacun continue d'apporter sa pierre à l'édifice. »

IRP

Ce que dit le réseau Anact-Aract :

L'ANI propose de renforcer un registre spécifique et peu reconnu des relations en entreprise, celui du dialogue professionnel. Un des éléments de méthode proposé est la création d'espaces de discussion sur le travail (EDD), qui peuvent être définis par 5 caractéristiques-clés :

- 1-**Le format** : il s'agit d'espaces collectifs.
- 2-**L'objet** : une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes, etc.
- 3-**Les modalités** : cette discussion, dont le vecteur principal est la parole, se déroule suivant un cadre et des règles co-construites avec les parties prenantes.
- 4-**L'institutionnalisation** : ce sont des espaces inscrits dans l'organisation du travail. Ils s'articulent avec les processus de management et les instances représentatives du personnel (IRP).
- 5-**Les finalités** : ces espaces visent à produire des propositions d'amélioration ou des décisions concrètes sur la façon de travailler.

Il s'agit donc d'espaces collectifs qui se caractérisent à la fois par le fait que la discussion est centrée sur le travail et qu'elle vise, plus ou moins directement, à le transformer. Dans cette optique, la discussion sur le travail n'est pas une fin en soi, c'est un moyen au service de la performance et du bien être des salariés.

Source « Les 10 questions sur les espaces de discussion » ANACT- 2015

Quelques actions identifiées :

- Poursuivre et **développer l'analyse de pratiques**, en créant un espace où les salariés peuvent échanger sur leurs difficultés et ressources au quotidien
- Associer davantage le **dialogue social** pour une montée en compétence de tous.
- Favoriser les initiatives d'**événements fédérateurs** comme les olympiades, la fête de l'été, afin de renforcer l'esprit d'équipe et la cohésion
- Mettre en place une journée solidarité où un « **vis ma vie** » serait réalisé pour mieux connaître les contraintes de chacun.
- Laisser des temps de **questions/réponses** à la fin des réunions pour fluidifier et renforcer le transfert d'information.

Sur ce thème, d'autres actions :

- Mettre en place une **réunion quotidienne** permettant de suivre les informations, d'en regrouper certaines, d'en rappeler d'autres...
- Faire un **roulement de personnes** au sein des différents services pour mieux se connaître et travailler ensemble
- Proposer une **formation sur la Communication Non-Violente à l'ensemble du personnel** afin de permettre aux salariés de communiquer sur des bases communes

Contenu du travail

Présentation de l'entreprise

Cet Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT), créé en 1989 en haute vallée de montagne, appartient à une association qui accompagne plus de 500 personnes en situation de handicap. Elle comporte 18 établissements et emploie près de 250 salariés. L'équipe éducative, composée de 53 salariés, pilote des activités d'hôtellerie-restauration, de prestations de ménage, d'espaces verts-oléiculture et de blanchisserie. La réalisation de ces activités est confiée à 64 personnes en situation de handicap, encadrées par des moniteurs d'ateliers. S'y ajoute un centre d'habitat, composé de 3 structures, qui permet l'accès autonome au logement pour les travailleurs.

Outre les **contraintes externes sectorielles et locales** (saisonnalité marquée dans la haute vallée), l'ESAT est confronté à des **contraintes internes**, comme le vieillissement des travailleurs handicapés et des salariés, l'évolution professionnelle limitée. La démarche QVT prend en compte ces éléments tout en l'articulant avec un projet d'évolution des méthodes de formation des travailleurs handicapés. Un **dialogue social** formel et informel facilite le bon traitement des questions d'organisation du travail. L'axe de travail QVT est ainsi centré sur le **bien-être au travail dans les ateliers** cuisine et restauration, dans la perspective de le **valoriser en développant les sources de satisfaction et en réduisant les contraintes**.

Témoignages

« Le Prieuré permet, grâce à l'implication de chacun, de créer des dynamiques d'innovation, avec une nécessité de « bien vivre ensemble » où la posture de chacun est primordiale. Avec la démarche QVT, nous avons à nouveau pris le temps de cette implication pour identifier avec les bénéficiaires, les points forts et faibles de nos organisations. Ainsi, l'établissement a développé une **nouvelle méthode de formation valorisant le travail**, décloisonnant les pratiques, brassant les secteurs protégés et ordinaires. Notre leitmotiv reste ainsi : nos actions collectives doivent avoir un **sens** et permettre une mise en pratique dans l'épanouissement individuel ; et ce dans un contexte de réalité économique, environnementale et sociale. »
Directeur

« Ces temps de rencontre m'ont permis de **découvrir d'autres organisations**, leur fonctionnement et leurs contraintes. De mon point de vue, les **groupes de travail** créés au sein même de notre établissement, en petit comité et ayant des objectifs identiques (réunions d'ateliers – salariés /travailleurs handicapés) ont été **efficaces**. Ils nous ont permis de nous questionner sur des points d'organisation et de modifier certaines choses pour améliorer la qualité de vie au travail de chacun. En ce qui concerne la structure dans son ensemble, cette QVT nous a permis de valider le bien fondé des actions déjà en route, comme la formation des salariés ou la formation des travailleurs handicapés. »
Représentant du personnel



Ce que dit le réseau Anact-Aract :

La Qualité du Contenu du Travail, tel que définie dans l'ANI de juin 2013, recouvre plusieurs dimensions :

- L'autonomie issue du **pouvoir d'agir** sur des éléments de la tâche (rythme, procédure, choix des moyens, accès aux ressources, outil etc.) et de les combiner de manière variée et adaptée à la situation de sorte à procurer un **sentiment de maîtrise** ;
- La valeur du travail, accordée par autrui (client, bénéficiaire, hiérarchie, pair etc.), parce que le travail est toujours adressé à quelqu'un ; cela renvoie au **sentiment d'utilité** ;
- Le travail apprenant qui renvoie à la possibilité de mobiliser en situation, un ensemble de compétences (relationnelles, émotionnelles, physiques, cognitives etc.). Un travail apprenant rend le travail intéressant ;
- Le travail complet , c'est à dire la possibilité de 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 son activité et donc de « piloter » sa 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.

Source « Les 10 questions sur la QVT » ANACT- 2014

Quelques actions identifiées :

- Mettre en place auprès des travailleurs des repères à long terme et rassurants, auxquels se référer en période de flux tendu :
 - Élaborer des **jours type**
 - Définir un **plan de salle stable**
 - Définir un **planning à 15 jours**
 - Organiser une **réunion régulière** des travailleurs avec leur chef d'équipe
- Améliorer le suivi des nouveaux venus en formation :
 - Identifier des référents ou des « **parrains** » chez les travailleurs
 - Transférer les savoirs des chefs d'équipe formés au tutorat à ces référents

Sur ce thème, d'autres actions :

- Revoir les métiers les plus impactés par le CPOM afin de réfléchir à comment **redistribuer la charge de travail** supplémentaire à l'ensemble d'un pôle ou d'un métier.
- Préciser le **contenu des types de réunions** (institutionnelle, générale ou service) et s'il s'agit d'information, de consultation ou de décision.
- Proposer aux équipes et aux cadres hiérarchiques une **formation collective sur la conduite de réunion** commune qui serait faite sur le site par un intervenant extérieur.

Santé au travail

Présentation de l'entreprise

L'institut régional de formation propose des préparations aux concours et des formations pour les **diplômes d'aide-soignant, d'infirmier, de cadre de santé**, ainsi que diverses formations continues. L'effectif de l'établissement est de 50 salariés, répartis entre cadres pédagogiques (4/5^{èmes}), personnel administratif et de direction. L'institut connaît un **développement continu de son activité**, en termes de volume d'étudiants (plus de 1000), mais aussi en termes de **contraintes structurelles externes** (budgets, traçabilité, contraintes pédagogiques légales, critères de pilotage régional et national,...) et **internes** (pyramide des âges déséquilibrée, attentes des personnels, locaux exigus,...).

La composante administrative de la **charge de travail** est notable

et se répercute sur le **sens du métier** d'enseignant. Elle est gérée au sein de chaque filière et entre elles, par une **flexibilité du travail** entre les postes administratifs et une flexibilité **de l'emploi** en recourant à des contrats en alternance. Dans ce contexte, après s'être mobilisé sur la mise en œuvre d'un référentiel qualité pour mieux répondre aux attentes externes, l'institut se saisit de la démarche pour **améliorer les conditions de travail et la QVT**. Elle définit deux axes de progrès dans ce sens : « **Chasse aux gaspils** »

pour questionner les activités administratives et pédagogiques dans un but de satisfaction et de sens et « **Des temps détente** » pour travailler les contraintes calendaires et les pics d'activités que ces contraintes engendrent.

Ce que dit l'ANI et le Plan Santé National 3 (PST3) pour la période 2016-2020 :

« ...la préservation de la santé et de la sécurité au travail et l'amélioration des conditions de travail constituent un levier de performance pour l'entreprise. Elles reposent en effet notamment sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée à la qualité du travail. La démarche QVT fait ainsi clairement le lien entre **amélioration des conditions de travail et la performance des organisations**. En permettant d'élaborer des réponses conjointes aux attentes à l'égard du travail des salariés, des clients et de l'entreprise en termes de performance, elle permet de placer les enjeux de la **qualité du travail** au cœur du dialogue professionnel et des projets d'entreprise. La qualité de vie au travail constitue ainsi un levier essentiel pour promouvoir la culture de la prévention et la porter à un niveau stratégique pour l'entreprise ».



Témoignages

« Nous sommes un organisme de formations sanitaires d'adultes et donc les formateurs sont la dominante de nos métiers et de nos orientations de fonctionnement. Le travail sur la QVT a permis de **mieux connaître la contribution des secrétaires au processus de formation**, la connaissance du travail de l'autre sur le travail prescrit et le travail réel, via les groupes d'expression, dans leurs constats et propositions. Nous avons aussi identifié des **besoins d'autonomie, d'anticipation et de partage** dans une dynamique de transversalité entre les formations sur les processus cœur métier et processus supports. Une **nouvelle organisation** se déploie, donnant une meilleure autonomie et donc une meilleure satisfaction en jouant à la fois sur le **savoir agir et le pouvoir agir**. »
Directeur

« La démarche QVT oblige à regarder le travail fait, mais aussi le travail empêché et on s'est aperçu de cela dans l'articulation des métiers de formateur et de secrétaire. **On a compris des contraintes** de lisibilité, de manque d'anticipation, d'outils locaux insuffisamment construits et adaptés. Nous avons identifié des personnes ressources, qui avaient inventé des façons de faire plus efficaces et qui pouvaient être transférées. **L'activité a ainsi été redistribuée dans un périmètre de meilleure autonomie**. La QVT a amorcé d'autres changements organisationnels, qui se sont appuyés sur la **capacité à construire ensemble**, vécue dans les groupes d'expression, par exemple la permutation des bureaux pour travailler au calme ou la planification des rendez-vous d'inscription des 1000 étudiants qui nous venaient en flux continu avant. »
Délégué syndical

Quelques actions identifiées :

- **Harmoniser les méthodes de travail** (en débutant par un état des lieux dans chaque unité, propositions élaborées par le CODIR et validées par les équipes pédagogiques) pour éliminer les redondances de tâches entre instituts et fonctions et améliorer l'efficacité.
- Organiser un **espace de travail** en aménageant des bureaux inoccupés, pour permettre de travailler au calme, sans être fréquemment dérangé, notamment sur des sujets confidentiels.
- Mettre en place un **processus de décision** pour les secrétaires avec l'encadrement de proximité, concernant la priorisation des tâches urgentes.
- Amorcer un **dialogue budgétaire** précis avec le financeur concernant la gestion des étudiants en situations problématiques, et qui représente une charge de travail « aveugle ».

Sur ce thème, d'autres actions :

- Etablir des **plannings équitables** en termes de nombre de matins, de samedis, dimanches, d'ouvertures et de fermetures
- Faire un **travail sur les journées types** quand on est 2 ou seul : « qu'est-ce qu'on peut faire ou ne pas faire »

Compétences, parcours professionnels

Présentation de l'entreprise

Mutuelle santé du secteur de l'économie sociale et solidaire, cette entreprise exerce une **pluriactivité sur toute la région PACA** : centres de santé dentaire, magasins d'optique, d'audioprothèse, crèches pour la petite enfance, services de soins et d'aide à la personne... Dans un contexte marqué par la **réduction des financements** et par une **concurrence accrue**, elle mène une stratégie de **développement avec le déploiement de nouvelles unités** (crèches, dentaire, audioprothèse...), une attention portée à la masse salariale, une dotation en outils plus performants, une responsabilisation de l'encadrement et des équipes... L'effectif global de près de 500 salariés est distribué dans 75 entités, avec un effectif souvent de moins de 10 personnes

par entité, dans les magasins notamment. L'entreprise s'engage dans la démarche QVT en s'attachant tout d'abord au département du Var, soit près de 150 salariés. Plus de 80 % du personnel est féminin et l'un des axes QVT retenu par le comité de pilotage est relatif à l'**articulation des temps de vie au travail et de vie privée**, notamment dans les activités en lien avec la clientèle. Un autre axe concerne les **nouveaux salariés** que l'entreprise accueille en grand nombre : l'effectif a doublé de 2010 à 2015, avec notamment l'ouverture au secteur petite enfance. Un enjeu fort est donc celui d'une meilleure **intégration** ; l'entreprise entend y répondre en s'appuyant sur les propositions issues des groupes de travail.

Témoignages

« La QVT a permis de faire un tour de table sur la manière d'améliorer l'accueil des nouveaux. L'enjeu est de taille car l'effectif de l'entreprise a doublé entre 2010 et 2015. Le consensus a rapidement été trouvé et a permis de définir ce qui doit être fait, comme un séminaire d'intégration transverse aux différents métiers, des outils de communication pour les managers et une formation « point zéro » sur la culture de l'entreprise et ses règles de fonctionnement. Cette intégration doit se faire de manière spécifique dans chacun des métiers : l'optique, le dentaire, la petite enfance, ... »
DRH

« Envers les nouveaux salariés, l'attente de l'entreprise est qu'ils travaillent immédiatement. Cela requiert un accompagnement véritable pendant les premiers jours, sur l'outil informatique, mais aussi sur l'identité de l'entreprise, son fonctionnement. La programmation du tutorat est différente selon les activités, des crèches à l'optique, en raison des horaires. Cela paraît compliqué, mais avec la démarche QVT, nous voyons cela autrement et nous gagnerons en fidélisation et bien-être des salariés. »
Secrétaire du CHSCT



Quelques actions identifiées :

- Organiser un **séminaire d'accueil** et des groupes de travail pour définir le **tutorat dans chacun des métiers** et compléter, pour les nouveaux salariés, la connaissance de l'entreprise (livres, stratégie,...), les logiciels de travail et l'organisation de son secteur.
- Favoriser la **connaissance des représentants du personnel de son secteur** pour chacun des nouveaux salariés, par une modalité définie par les IRP participant à la démarche.

Sur ce thème, d'autres actions :

- Développer les connaissances sur les plats servis au menu du jour au moyen de la mise en place d'un briefing où le chef présente la recette des plats
- Sensibiliser les salariés sur les points clés touristiques, pour communiquer aux clients du restaurant et/ou à la réception

Ce que dit le réseau Anact-Aract :

Les enjeux compétences – qualité de vie au travail : 3 types d'enjeux interdépendants justifient qu'une d'entreprise s'intéresse à la question des compétences : des enjeux de performance économique, sociaux et de conditions de travail. Ces enjeux sont interdépendants car chacune des clés d'entrée choisie va impacter les deux autres. Les évolutions de marchés, le changement permanent dans l'environnement commercial, les modifications nécessaires du système productif et le contexte social, conduisent les entreprises à modifier leur organisation du travail, à renforcer leurs compétences, à faire évoluer leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Anticiper les besoins en compétences permet d'apporter des réponses aux réalités auxquelles les entreprises sont confrontées en termes de performance, d'évolution des métiers (qualitative) et des effectifs (quantitative).

Source « Agir sur...La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences » ACT Méditerranée - 2010

Egalité professionnelle pour tous

Présentation de l'entreprise

Créée en 1875, cette **Fondation** d'utilité publique, intervient dans le champ **médico-social**. Ses actions sont en faveur de l'enfance-famille, l'hébergement-logement, l'emploi et les addictions (hébergement d'urgence, maison d'enfants, internat, auto-école sociale, etc.). Elle comporte 23 sites différents et plus de 240 salariés. Le projet de la Fondation est basé sur une **exigence éthique** et un **engagement citoyen**. La **reconnaissance de la dignité** de vivre, pour les personnes les plus démunies, est présente tout au long du projet.

En accord avec la culture de l'association, fondée sur la **prise en compte de la diversité des usagers**, la Fondation affirme son ambition en obtenant la **Label Diversité** et renforce ainsi la cohérence entre les procédures internes et les valeurs affichées.

La volonté est de modifier la culture commune en favorisant

davantage de **transparence et d'objectivité** dans les choix en matière de **ressources humaines** (recrutement, accès à la formation,...) mais aussi plus d'**égalité de traitement et d'accès aux droits**, à situation comparable, pour les publics en situation de précarité. Pour poursuivre cette dynamique, le comité paritaire QVT de l'association a décidé d'orienter un axe QVT sur la thématique égalité femmes/hommes. Les groupes de travail internes ont abordé les questions suivantes :

- Comment **recruter** plus d'hommes dans des métiers décrits comme « féminins » ?
- Comment **sensibiliser** dès l'école sur cette thématique ?
- Comment créer des **partenariats** régionaux ?
- Comment sensibiliser **l'ensemble des salariés** de l'entreprise ?
- Comment **dépasser les stéréotypes** ?

Ce que dit le réseau Anact-Aract :

L'Egalité Professionnelle est une dimension prégnante et transverse dans l'ANI où un ensemble d'articles sont consacrés au sujet. L'un d'eux engage à une utilisation dynamique du diagnostic de situation comparée entre les femmes et les hommes. Analyser ce diagnostic a pour objectif d'identifier les causes structurelles des inégalités qui se situent du côté du travail et de son organisation. Ces inégalités peuvent trouver leur source auprès de 4 grandes causes :

- Mixité** : Existe-t-il dans l'entreprise une répartition sexuée des catégories socio-professionnelles, 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 ?
- 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 de travail qui pourraient en être la cause ?
- Conditions de travail** : Est-ce que les femmes et les hommes sont 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** : Est-ce que les femmes et les hommes sont exposés aux mêmes contraintes de temps et ont les mêmes pratiques en termes d'articulation des temps de vie ? Pour quelles raisons en lien avec les horaires de l'entreprise et le cumul vie professionnelle/vie familiale ?

Source ANACT

Témoignages

En abordant la question de l'égalité professionnelle dans la démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail, l'**exigence Diversité a pris du relief**. Cela a permis de renforcer nos engagements pris localement au sein du club **égalité femmes/hommes** créé par le Préfet des Alpes-Maritimes en rappelant que nos métiers du social sont très (trop !) féminisés, que **beaucoup de stéréotypes demeurent dans des filières peu ouvertes aux hommes** (métiers du social) comme aux femmes (métiers techniques, encadrement). Nous allons organiser en 2016 un **événement ludique autour des représentations liées au genre** afin de susciter des prises de conscience, des initiatives (concours photo, article dans notre journal...) »
Directrice générale

« Nous avons un enjeu de **conciliation des vies professionnelle et privée** car 80 % des salariés sont des femmes. En associant les salariés aux choix d'organisation, la démarche QVT nous permet de mieux répondre à nos contraintes horaires qui sont lourdes : travail en soirée, les samedis. »
DRH

« J'apprécie la QVT car elle nous permet d'**aller plus loin dans le dialogue social, d'être plus dans le concret**. Par exemple, sur les sites où le réaménagement du temps de travail est en cours, auparavant la présentation de planning aurait été faite uniquement par la direction ; maintenant on est dans une **démarche participative**. »
Secrétaire du CHSCT

Quelques actions identifiées :

- Développer le **télétravail** pour certains métiers soumis à de nombreux trajets et une forte amplitude horaire. L'objectif est de l'étendre ultérieurement à d'autres métiers, après un bilan et une évaluation de faisabilité
- Faire des échanges « brainstorming » sur les stéréotypes autour de l'égalité femmes/hommes simultanément dans l'ensemble de la fondation : **le jour de l'égalité femme-homme de l'entreprise**
- Participer à des initiatives (sensibilisation des écoles, partenariat avec le Conseil départemental...) dans le **club départemental Diversité**

Sur ce thème, d'autres actions :

- Organiser un **roulement pour les remplacements d'absences** dans des établissements petite enfance pour permettre une stabilité des plannings et une meilleure articulation avec les activités familiales
- Reconnaître le poste de manager adjoint** en sensibilisant les managers à la délégation, et leur éviter une sollicitation hors temps de travail
- Prendre des stagiaires pour des **stages « découverte »** et présenter les offres de stages en inversant le vocabulaire des genres désignant le métier (maître de maison, assistant social...)

REMERCIEMENTS À :



LA CROIX ROUGE ESCARENE

Foyer de vie et aide médical,
56 résidents, 57 salariés
(06) ESCARÈNE
04 92 15 48 20



IME LA FREGATE

Accueil d'enfants autistes,
60 résidents, 62 salariés
(83) TOULON
04 98 07 23 10
www.aideravar.fr



FONDATION ACTES

Action éducative et sociale,
23 sites, 250 salariés
(06) NICE
04 97 08 82 60
www.psp-actes.org



LA MUTUALITE FRANCAISE

Services de soins et d'accompagnement
mutualistes,
250 salariés
(06) NICE
04 93 82 88 97
<http://accompagnementmutualiste.fr>



APREH-Le Prieuré

Etablissement de Service et d'Aide par
le Travail,
64 Travailleurs Handicapés, 53 salariés
(06) ST DALMAS DE TENDE
04 93 04 75 70
www.leprieure.org



LA CROIX ROUGE IRFSS

Institut Régional de Formation Sanitaire
& Sociale,
1000 étudiants/an, 50 salariés
(06) NICE
04 93 53 86 00
<http://irfss-pacac.croix-rouge.fr>

Logos en cours de validation par les partenaires



ACT Méditerranée

Europarc de Pichauray – Bâtiment C1
1330, rue de Guillibert de la Lauzière
13856 Aix-en-Provence cedex 3
Tel : 04 42 90 30 20 – Fax : 04 42 90 30 21
www.actmediterranee.fr
Contact : actmediterranee@anact.fr

URI CFDT PACA

16-18 boulevard de Paris
13003 Marseille
Tel : 04 91 64 64 64



Réalisation :
ACT Méditerranée (2016)
Directeur de publication :
Yves-Michel Nalbandian