

# QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- LA BOÎTE À OUTILS -

6 FICHES PRATIQUES



## FAIRE LE POINT

**1**

ETAT DES LIEUX  
DANS MON  
ENTREPRISE

**2**

PRÊTS  
POUR ALLER  
PLUS LOIN ?

**3**

NOS OUTILS  
NUMÉRIQUES  
ET LA QVT

## S'ENGAGER

**4**

RELEVEZ  
LE DÉFI  
QVT

**5**

MON PROJET  
EN MODE  
QVT

**6**

MON  
ENTREPRISE  
EN MODE QVT

# C'EST QUOI ?

CETTE BOÎTE À OUTILS PROPOSE DES REPÈRES ET DES PISTES D'ACTIONS POUR TOUS CEUX QUI SOUHAITENT ENGAGER UNE DÉMARCHE VOLONTARISTE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL.

ELLE PERMETTRA DE VOUS QUESTIONNER, DE VOUS INSPIRER ET DE VOUS ENGAGER DANS DES DÉMARCHES DE TRANSFORMATIONS BÉNÉFIQUES POUR L'ENTREPRISE ET SES SALARIÉS.

C'EST L'OCCASION DE METTRE EN DÉBAT LE TRAVAIL ET DE VISER UNE PERFORMANCE DURABLE ET GLOBALE.

# POUR QUI ?

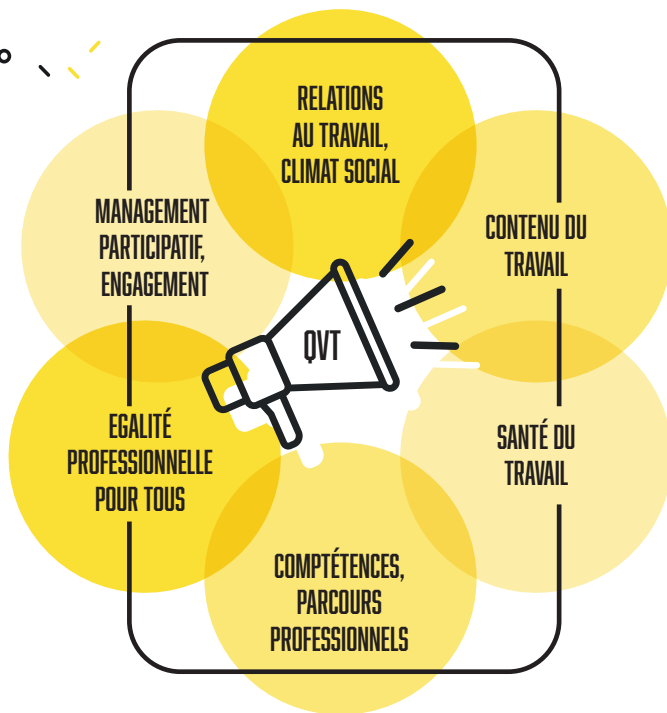
VOUS ÊTES UN ACTEUR D'ENTREPRISE OU UN PARTENAIRE EXTERNE

- > Vous souhaitez **impliquer** les salariés dans les évolutions à venir
- > Vous souhaitez **développer** une culture managériale qui favorise l'innovation
- > Vous souhaitez **intégrer** durablement la QVT dans vos modes de fonctionnement et vos pratiques

# AVANT DE COMMENCER...

LA QVT REPOSE SUR LES PRINCIPES SUIVANTS :

- Elle permet de prolonger l'irréductible **travail de prévention** des risques et de préservation de la santé au travail
- Le travail réalisé dans de bonnes conditions devient **constructeur de santé**.
- Renforcer la possibilité pour chacun, **d'être acteur de son travail** (pouvoir s'exprimer et pouvoir agir)
- **Il n'y a pas de responsabilité sociale ni de performance globale sans QVT**

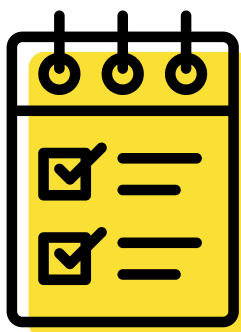


Ont contribué avec enthousiasme à l'élaboration de ce document: les Partenaires Sociaux du PRST, la DIRECCTE Nouvelle-Aquitaine, L' ARACT Nouvelle-Aquitaine et la CARSAT Aquitaine

**1**

**ÉTAT DES LIEUX  
DANS MON  
ENTREPRISE**

# **CE QUE NOUS FAISONS DÉJÀ**



**UNE ENTREPRISE  
NE PART JAMAIS DE ZÉRO !**

**FAITES COLLECTIVEMENT UN POINT  
SUR LES ACTIONS DÉJÀ ENGAGÉES.**

## **PRÉCAUTIONS D'EMPLOI**



> L'état des lieux sera plus pertinent s'il croise différents points de vue (direction, salariés, managers)

> L'analyse des différentes réponses est l'occasion d'instaurer un dialogue

> Ce dialogue permettra ensuite de construire ensemble des pistes de travail



**1) Améliorer l'environnement de travail**

(équipements / locaux / moyens techniques)

.....  
.....  
.....

**2) Développer et valoriser les compétences**

(intégration / parcours professionnels)

.....  
.....  
.....

**3) Favoriser le travail en équipe**

.....  
.....  
.....

**4) Permettre aux salariés de s'exprimer et d'agir sur leur activité / poste de travail**

.....  
.....  
.....

**5) Prendre en compte des situations individuelles**

(Equilibre vie privée - vie professionnelle, pathologies et maladies chroniques, aidants familiaux, projets personnels...)

.....  
.....  
.....

**6) Associer des salariés aux projets de l'entreprise**

.....  
.....  
.....

**VOUS AVEZ IDENTIFIÉ DES ACTIONS QVT ? BRAVO ! POUR ALLER LOIN, RDV FICHE 2**

**2**  
**PRÊTS**  
**POUR ALLER**  
**PLUS LOIN ?**

# **SOMMES-NOUS PRÊTS POUR LA QVT ?**



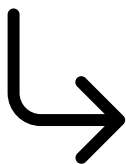
**RÉPONDEZ AUX QUESTIONS  
DE CETTE FICHE ET ÉVALUEZ SI  
VOUS ÊTES PRÊTS À PARTAGER UNE  
VISION AMBITIEUSE DE LA QVT.**

## **PRÉCAUTIONS D'EMPLOI**

> Cet outil de positionnement sera d'autant plus pertinent s'il est complété par différents acteurs (direction, salariés, managers)

> Il s'agit de mettre en débat les différents points de vue

> L'analyse des réponses doit permettre d'évaluer la maturité de l'entreprise pour s'engager dans un processus innovant où les solutions proviennent du terrain.



# 2

## EST-ON PRÊT À...

	OUI	PAS ENCORE	NON
> <b>Repenser les fonctionnements existants</b> (process, relations, organisations...)			
> <b>Envisager la QVT comme un levier de performance économique et sociale</b> (se doter d'indicateurs et dépasser les logiques de prévention...)			
> <b>Impliquer les salariés</b> (y compris dans les choix stratégiques)			
> <b>Prendre en compte toutes les situations individuelles des populations au travail</b> (diversité, contraintes, équilibre des temps de vie)			
> <b>S'accorder le droit à l'erreur et à l'expérimentation</b> (tester des outils, des modes de fonctionnement, des pratiques)			
> <b>Repenser les rôles, responsabilités et activités des managers</b>			

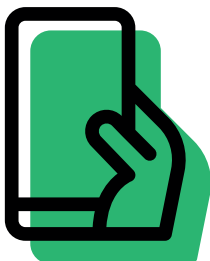
TEST EN LIGNE



**3**

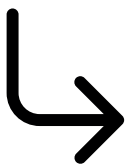
**MES OUTILS  
NUMÉRIQUES  
ET LA QVT**

# **ET SI LE DIGITAL CONTRIBUAIT À LA QVT ?**



**EVALUEZ COLLECTIVEMENT  
L'EFFET DES  
OUTILS NUMÉRIQUES  
SUR LA QVT**

## **PRÉCAUTIONS D'EMPLOI**



> 10 questions : se positionner de 1 à 5 pour évaluer si les outils numériques contribuent à la QVT dans l'entreprise (1 = pas du tout , 5 = absolument)

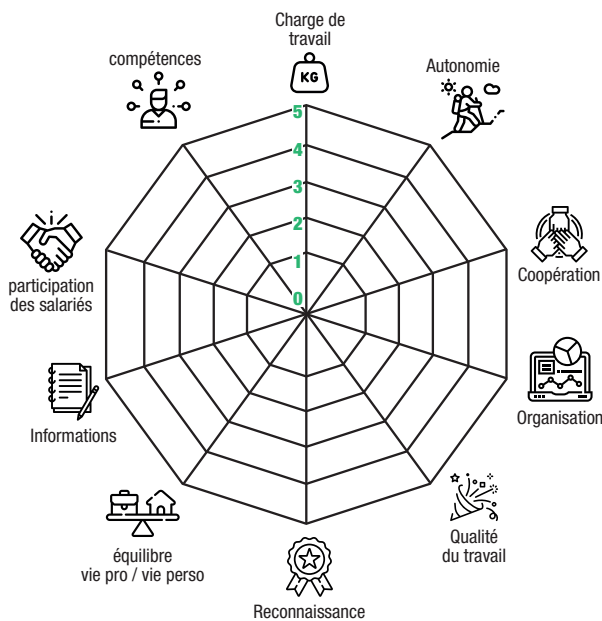
> Les résultats sont représentés sous forme de radar

> A l'issue du test, identifiez les écarts de perception, mettez-les en débat et recherchez collectivement des améliorations.

# 3

## NOS OUTILS NUMÉRIQUES...

	Niveau de Performance de 1 à 5
1/ permettent d'alléger <b>la charge de travail</b>	
2/ permettent d'être plus <b>autonome</b>	
3/ favorisent <b>les coopérations dans l'entreprise</b>	
4/ améliorent <b>l'organisation du travail</b>	
5/ améliorent <b>la qualité du travail</b> (relation usagers, clients, patients)	
6/ permettent de mieux voir <b>l'activité de chacun</b>	
7/ améliorent <b>l'équilibre vie pro / vie perso</b>	
8/ améliorent <b>l'accès aux informations</b> utiles sur l'entreprise (stratégie, résultats) <b>et pour effectuer le travail.</b>	
9/ sont choisis, achetés ou conçus <b>en associant les salariés</b>	
10/ favorisent <b>le développement des compétences</b>	



TEST EN LIGNE





4

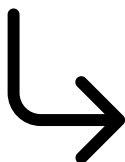
RELEVER  
LE DÉFI  
QVT

## DES ENTREPRISES DE NOUVELLE-AQUITAINE L'ONT FAIT ! ALORS POURQUOI PAS VOUS ?



EN PARTANT D'INITIATIVES MENÉES  
PAR DES ENTREPRISES  
DE NOUVELLE-AQUITAINE,  
SITUEZ VOTRE AMBITION EN  
MATIÈRE D'INNOVATION SOCIALE.

### PRÉCAUTIONS D'EMPLOI



- > Ces actions proviennent d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs
- > Elles sont à considérer comme des éléments d'une stratégie globale
- > Ces exemples doivent vous permettre d'évaluer la «maturité opérationnelle» de votre entreprise pour passer des intentions aux actes.
- > Il ne s'agit pas d'un outil d'aide à la décision mais d'un support pour ouvrir la discussion sur le champ des possibles.

# 4

## SERIEZ-VOUS PRÊTS À DÉPLOYER LES ACTIONS SUIVANTES ?

	OUI	PAS ENCORE	NON
> <b>Rédiger une charte de droit à l'erreur</b> qui incite les salariés à faire remonter les problèmes pour mieux les résoudre			
> <b>Les responsables d'équipe sont évalués deux fois par an</b> en fonction de la satisfaction des équipes			
> <b>Intrapreneuriat</b> : chaque salarié bénéficie d'une formation et de temps dédiés pour développer des projets nouveaux.			
> Les salariés fixent eux-même les critères pour <b>les primes annuelles</b>			
> Tous les salariés contribuent à <b>la rédaction du projet stratégique</b>			
> Les salariés participent <b>aux jurys de recrutement de leurs futurs collègues</b>			
> Pour être plus autonomes les salariés ont <b>accès à l'ensemble des données</b> qui concernent leur activité (carnets de commandes, ...)			
> Mise en place de groupes réguliers de <b>résolution de problèmes</b> .			
> <b>Le manager est élu par l'équipe</b>			
> Le dirigeant rencontre tous les 15 jours, un échantillon de salariés tirés au sort pour connaître <b>la situation sur le terrain et agir</b>			

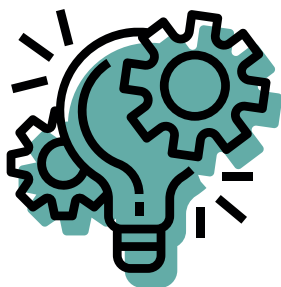
TEST EN LIGNE



**5**

**MON PROJET  
EN MODE  
QVT**

# **OSONS PILOTER NOS PROJETS AUTREMENT**



## **CONDUIRE UN PROJET REPOSANT**

### **SUR LA « PHILOSOPHIE QVT »**

- EXPÉRIMENTATION
- DROIT À L'ERREUR / ACCEPTER L'ÉCHEC
- INNOVATION
- EXPÉRIENCE DES COLLABORATEURS

## **PRÉCAUTIONS D'EMPLOI**

Avant de démarrer

- > Identifiez un ou plusieurs projets opérationnels « tests » (ex : réorganisation d'espaces de travail, mise en place du télétravail, changement de logiciel de gestion...)
- > Impliquez et sensibilisez l'ensemble des acteurs concernés et les bénéficiaires (directs et indirects)



- L'EXPÉRIMENTATION EST UN INVESTISSEMENT POUR MAXIMISER LES CHANCES DE RÉUSSITE D'UN PROJET
- LE CHEMINEMENT EST TOUT AUSSI IMPORTANT QUE LE RÉSULTAT FINAL.

# 5

## TESTER L'EXPERIMENTATION !

### Nos Conseils

- Préciser collectivement les motivations, craintes, opportunités et conditions de réussite du projet
- Constituer l'échantillon des expérimentateurs sur la base du volontariat

# 1



### > ON SE MOBILISE

Constitution du groupe en charge de piloter l'expérimentation

### Témoignage

« Au BNIC, nous avons choisi de constituer le groupe de travail pour la mise en place du télétravail avec des représentants de chaque service, 1 représentant CSE, 1 représentant de la direction et 1 représentant des RH »

# 2



### > ON SE MET D'ACCORD

Définir le cadre de l'expérimentation : périmètre, durée, calendrier, collectifs concernés, critères et modalités d'évaluation, communication interne



# 3

> ON TESTE  
Lancement de l'expérimentation

### Pourquoi c'est utile et innovant ?

Virginie (DRH) : « L'innovation et l'expérimentation sont portées par plusieurs personnes engagées et ne reposent pas que sur une catégorie d'acteurs; cela assure ainsi un portage collectif du projet et sa continuité, indépendamment des aléas. Lorsque notre directrice est partie, le président du CA qui assurait l'intérim a souhaité poursuivre le projet et s'est même investi en proposant, au cours de la démarche, des ajustements favorables au calendrier et à la qualité de l'expérimentation ».

« Partir de l'expérience vécue par les salariés est gage d'efficacité et de gain de temps dans le portage d'un projet »

« L'intérêt réside également dans le processus d'apprentissage continu des acteurs du projet car les expérimentateurs peuvent à leur tour devenir porteurs d'un projet »

# 4



> ON ÉVALUE  
Analyse de l'expérience collaborateur  
Retour d'expérience

### Nos Conseils

L'analyse collective des retours d'expériences par le groupe de travail permet d'identifier :

- les conditions favorables, les bonnes pratiques, les ajustements nécessaires et les points de vigilance pour l'extension et la pérennité du projet.
- les impacts sur la QVT (efficacité au travail, coopération, management du travail, ...)

# 5



### > ON AJUSTE

On arrête  
On modifie  
On continue

### Témoignage

« La qualité de l'expérimentation repose sur la confiance et la sensibilisation du collectif au projet et à la démarche. Il est également essentiel de se permettre d'ajuster les modalités et de faire des points d'étapes réguliers tout au long de l'expérimentation »

6

MON ENTREPRISE  
EN MODE  
QVT

# EMBARQUONS LA QVT POUR DÉVELOPPER UNE PERFORMANCE GLOBALE ET DURABLE



INSCRIVEZ LA QVT DANS CHACUNE

DE VOS ÉVOLUTIONS STRATÉGIQUES

POUR QU'UN TRAVAIL DE QUALITÉ SOIT UN  
FACTEUR DE PERFORMANCE ET DE BIEN-ÊTRE

## PRÉCAUTIONS D'EMPLOI

Avant de démarrer

> Identifiez une ou plusieurs évolutions stratégiques  
(ex : refonte de l'organisation, évolution de l'activité, de  
l'offre de service, des clients ou du public, projet  
d'établissement, ...)

> Les partagez pour impliquer et sensibiliser différents  
acteurs internes, voire externes (Direction, Managers,  
Représentant CSE, Salariés, Clients, Fournisseurs,  
Prestataires)



- EMBARQUER DURABLEMENT LA QVT EST UN MODE DE FONCTIONNEMENT QUI DOIT ÊTRE PORTÉ PAR LA DIRECTION
- IL IMPLIQUE QUE CHACUN PUISSE ÊTRE ACTEUR DE SON TRAVAIL
- COMME TOUT CHANGEMENT CETTE ÉVOLUTION PEUT PRENDRE DU TEMPS

# 6

## LES ÉTAPES POUR EMBARQUER LA QVT DANS LES TRANSFORMATIONS

### Témoignage

« Dans la perspective de l'accueil de nouveaux publics, des groupes de travail composés de salariés et de représentants du personnels ont été chargés de produire et de rédiger le nouveau projet d'établissement »

# 1



> ON IDENTIFIE LES ÉVOLUTIONS À VENIR

### Nos conseils

- Identifier ce qui se fait déjà et les incontournables  
- Partir des différents champs de la QVT représentés par la « marguerite QVT »\* est une manière d'envisager tous les aspects de développement de la QVT

# 2



> ON SE MET D'ACCORD

Définir des scénarios d'action pour répondre aux changements à venir

\* Schéma au dos de cette pochette

### Pourquoi c'est utile et innovant ?

Le témoignage du directeur du Hameau Service : « L'ouverture du centre à de nouveaux publics et les nouveaux modes de prise en charge ont nécessité de revoir notre projet d'établissement. Nous avons souhaité profiter de cette évolution stratégique pour initier une démarche qui embarque la QVT. Nous avons fait le choix de ne pas conduire de projet dédié à la mise en place de la QVT mais plutôt d'intégrer la QVT dans chacun des axes du nouveau projet d'établissement (l'autonomie des résidents, l'ouverture de l'établissement sur le territoire). » « Ce travail permet d'ouvrir la voie au déploiement d'action QVT intégrées dans les évolutions stratégiques et de leur donner du sens. »

Le témoignage d'un salarié du Hameau Service : « Au fil des séances, les liens entre les projets et le développement de la QVT se font de manière de plus en plus spontanée. »



# 3

> ON REPÈRE

Les impacts potentiellement positifs ou négatifs sur la QVT

### Nos Conseils

- Identifier collectivement les actions prioritaires  
- Pour chaque action, déterminer les conditions favorables ou moins favorables au développement de la QVT

# 4



> ON AJUSTE LES ACTIONS

Les faire évoluer pour qu'elles puissent contribuer à la QVT

### Nos Conseils

On traite :

- les conditions favorables, bonnes pratiques, ajustements nécessaires et points de vigilance pour l'extension et la pérennité du projet.  
- les impacts sur la QVT en termes d'efficacité, de performance, de coopération, d'organisation et de management du travail...

# 5



> ON DÉPLOIE

et on vérifie à l'aide de la marguerite que l'ensemble des champs de la QVT sont couverts. On continue, on arrête, on modifie le cadre

### Témoignage

« Si les impacts des changements se limitent à certains champs de la QVT, les autres champs pourront être abordés dans un autre cadre »