



RENCONTRES  
SANTÉ-TRAVAIL

La prévention  
en actions

12 mars  
2019



## RENCONTRE PRÉVENTION

QVT

« La qualité de vie au travail,  
un levier de performance dans l'entreprise »

---

Blandine CLERE, psychologue du travail

---

## Test : Les sources de la QVT

- **Pensez à un souvenir d'une équipe où vous vous sentiez bien, source de motivation**
  - Associative
  - Culturelle
  - Sportive
  - Travail...
- **Notez les 3 ingrédients principaux**
  - A
  - B
  - C



## Les 9 sources de qualité de vie au travail

- Sens (utilité)
- Contenu (autonomie)
- Clarté et complémentarité des rôles
- Reconnaissance (individuelle et collective)
- Ambiance (soutien, entraide, confiance, convivialité)
- Conditions et cadre de travail
- Process de fonctionnement (circulation de l'info, prise de décisions)
- Equilibre vie pro/perso
- Fierté d'appartenir à mon entreprise (partage des valeurs)



# Sur quoi allons-nous réfléchir ?

## Qualité de Vie au Travail

### Un levier de performance dans l'entreprise

1. Parlons le même langage : définir les termes
2. Comment en sommes-nous arrivés là ? Une histoire du travail
3. La QVT : état des lieux 5 ans après : Quid de la performance?
4. La QVT, quel avenir ? L'exemple Michelin



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).



Source : ANACT



Source : ANACT

STSM RENCONTRES SANTÉ-TRAVAIL 12 mars 2019  
La prévention en actions

RENCONTRE PRÉVENTION  
« La qualité de vie au travail, un levier de performance dans l'entreprise »  
Blandine CLERE, psychologue du travail

- **Etre performant du point de vue du salarié**
  - Arriver à faire ce que l'on a prévu de faire
  - Savoir que l'on peut le refaire
  - Pouvoir atteindre ses objectifs
  - Créer, innover...
- **Etre performant du point de vue de l'employeur**
  - Productivité?
  - Qualité des produits/services?
  - Satisfaction client?

➔ **La mise en discussion des critères de performance**



# Comment en sommes-nous arrivés là ?

## Une histoire du travail...





- Le moyen âge
- Les révolutions industrielles : le libéralisme
  - Division capital travail
  - Le Taylorisme
- L'après Mai 68
  - L'individualisation
  - La métamorphose identitaire
  - La stratégie du changement perpétuel

**Aujourd'hui, nouvelle crise : se recentrer sur le travail réel**



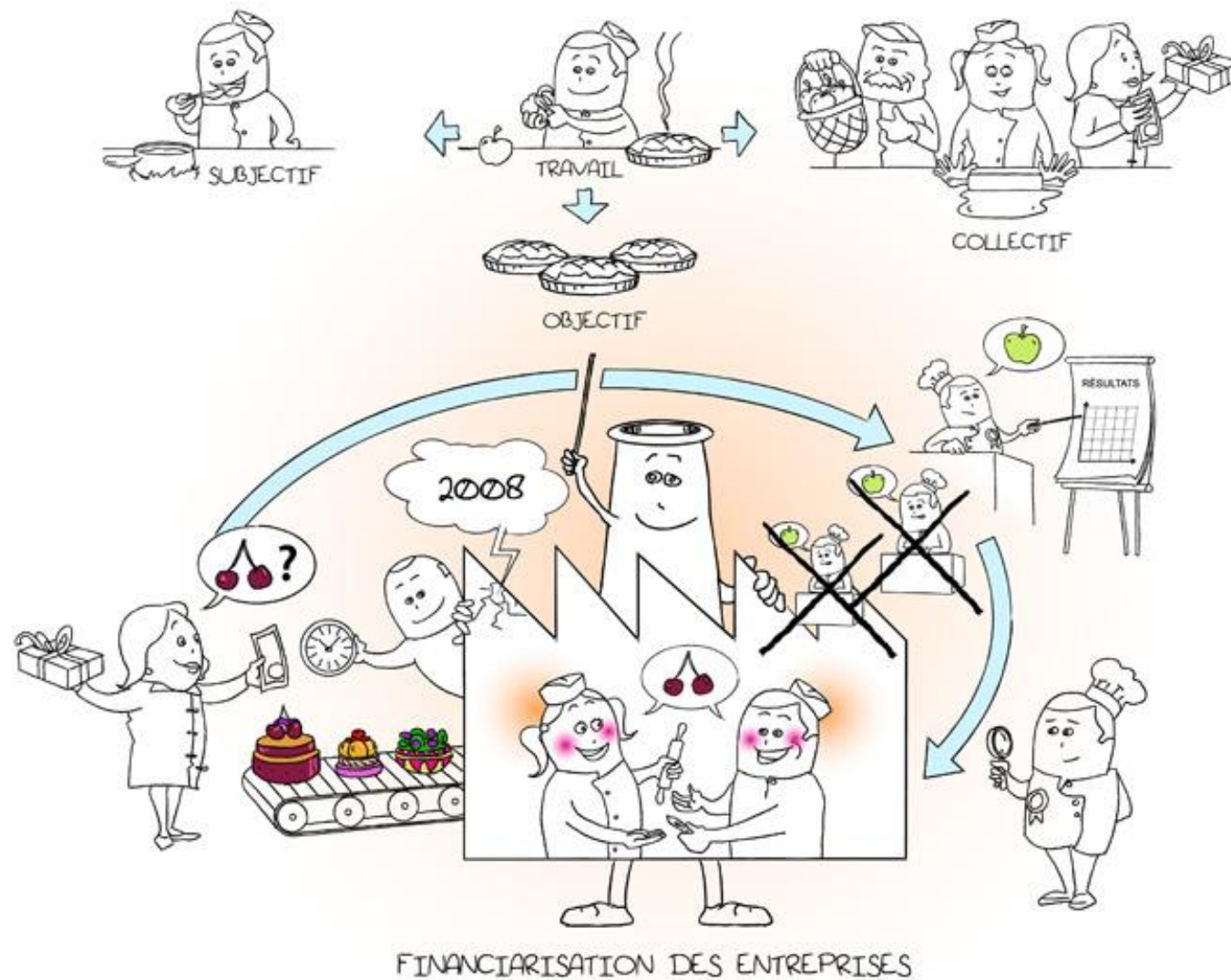
# Subjectif

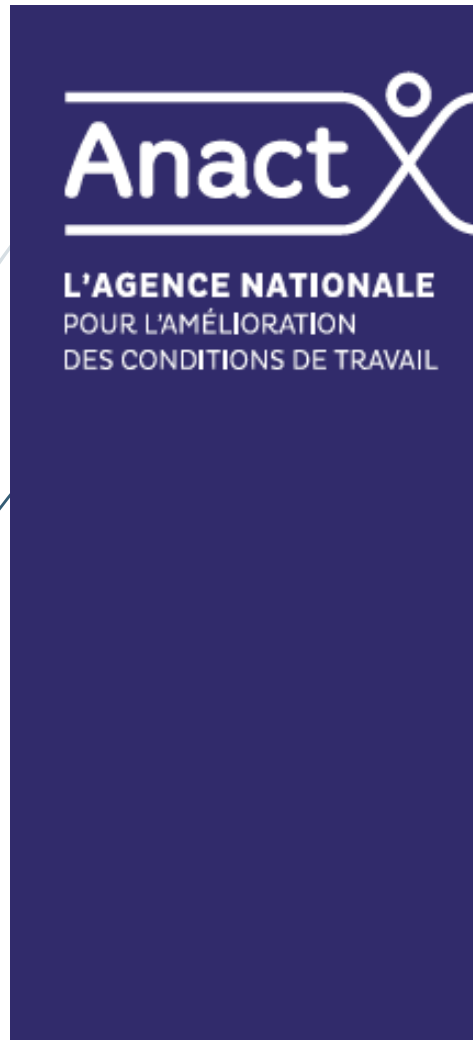
Le travail est...

# Collectif

# Objectif







# La QVT : état des lieux

RAPPORT – 21 FEVRIER 2019

---

## Un cap à tenir

Analyse de la dynamique  
de l'Accord national interprofessionnel  
Qualité de vie au travail -Egalité professionnelle  
du 19 juin 2013



# La QVT : état des lieux L'ANI du 19 juin 2013

## Préambule

La qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. Elle est également associée aux attentes fortes d'être pleinement reconnu dans l'entreprise et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle.

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 pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin, notamment, d'anticiper les conséquences des mutations économiques.

Le présent accord (...) intervient après les accords nationaux interprofessionnels portant sur l'égalité professionnelle, sur le stress au travail, sur la prévention du harcèlement et de la violence au travail. Il constitue une étape supplémentaire dans ce processus.

- **Enjeux sociétaux**
  - Articulation des temps de travail
  - Diversité
  - Handicap
  - Egalité homme / femme
- **Enjeux de santé au travail**
  - Contenu et qualité du travail
  - Modes de management
  - Prévention primaire ou tertiaire
- **Enjeux de marché**
  - Formations
  - Evolution professionnelle
  - Espaces de discussion



## Les thèmes de négociation obligatoires en 2017

15

- **Equilibre vie pro/vie perso**
- **Egalité F/H**
- **Non discrimination**
- **Droit à l'expression**
- **Droit à la déconnexion**



# La QVT : état des lieux

## Les suites de l'accord

- Une charte dans la filière agro-alimentaire
- Une certification dans le domaine sanitaire (HAS)
- Un observatoire national de la QVT des professionnels de santé
- Une offre de conseil qui s'engouffre dans le « bien-être »
- L'apparition du « chief happiness officer »





# La QVT : état des lieux

## Le travail : le parent pauvre de la QVT

- **L'ANI met l'accent sur l'expression des salariés sur leur travail**
  - Dialogue social
  - Relation managériale
  - Espaces de discussion
- **Initiée par la loi Auroux de 1982 (modifiée en 86)**
  - Naissance des cercles qualité
  - Renforcement du dialogue social
  - Mais essoufflement du dispositif : difficulté à prendre en compte le travail réel



# La QVT : état des lieux

## Le travail : le parent pauvre de la QVT

- Une démarche globale qui n'a pas encore été perçue globalement
- Les actions mises en place dans les entreprises n'ont pas /peu réussi à prendre en compte les questions de :
  - Qualité d'organisation du travail
  - Qualité de contenu du travail
  - Sens du travail



- **Les Risques psychosociaux**
  - Stress
  - Violences internes
  - Violences externes
- **Les conséquences pour la santé sont importantes**
  - Pathologies de surcharge
  - Augmentation des arrêts maladie
  - Burn out / Bore out / Brown out
  - Insatisfaction au travail, perte de sens...



- **Donner le sens**

- Recréer de la communauté par les espaces de discussion sur le travail
- Le bien commun
- Le sens du travail

- **Repenser le management**

- Manager le travail
- La notion d'autorité





## QVT : l'exemple Michelin

### Accord sur la qualité de vie au travail signé en février 2017:

- **Les 5 domaines de We@Work**
  - Lieux de travail stimulants
  - Des façons de travailler agiles et innovantes
  - Outils digitaux, connectés et mobiles
  - Information accessible à tous
  - Faire grandir la maturité digitale
- **Management autonome de la performance et du progrès : MAPP**
  - Des équipes autonomes et responsables
  - Des managers qui donnent le sens (pourquoi et non comment)
  - Des personnes actrices de leur développement
  - Les informations circulent librement





## QVT : l'exemple Michelin

### Accord sur la qualité de vie au travail signé en février 2017:

- **La formation Oser**
  - Co-construite avec l'usine
  - 5 jours à un mois d'intervalle pour changer les façons de travailler
  - Développer l'initiative et les mini défis personnels
- **La prévention des RPS**
  - Groupe pilote, évaluation continue des actions
- **En résumé**
  - Moins de contrôle
  - Plus de collectif
  - Une autonomie autour du sens et valorisante



- **Les auteurs qui m'ont inspirés pour cette conférence**

- Danièle Linhart (sociologue du travail, CNRS)
- Pierre Yves Gomez (économiste)
- Yves Clot (psychologue du travail)

- **Les institutionnels, les entreprises, les documents...**

- Accord ANI
- ANACT
- Michelin : accord sur la qualité de vie au travail du 24/02/2017
- La qualité de vie au travail un levier de compétitivité, refondre les organisations du travail, la fabrique de l'industrie



# Merci de votre attention



RENCONTRES  
SANTÉ-TRAVAIL

La prévention  
en actions

12 mars  
2019



**RENCONTRE PRÉVENTION**

« La qualité de vie au travail,  
un levier de performance dans l'entreprise »

Blandine CLERE, psychologue du travail