

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

JEUDI 6 AVRIL 2017
DE 9H00 À 17H00

AU CENTRE DE CONFÉRENCE - CAEN
ESPLANADE BRILLAUD DE LAUJARDIÈRE

RESPECT
PARTAGE
COMMUNICATION
ÉCHANGE
RECONNAISSANCE
SANTÉ
ESPRIT D'ÉQUIPE
BIEN-ÊTRE
SOLIDARITÉ



ASSOCIATION NATIONALE POUR LA FORMATION PERMANENTE DU PERSONNEL HOSPITALIER



QUALITE DE VIE AU TRAVAIL :

- Contexte
- Définition
- Enjeux

SOMMAIRE

01 L'EMERGENCE DE LA NOTION DE Q.V.T.

REPERES HISTORIQUES
L'EVOLUTION DE LA VISION R.H.
L'EVOLUTION MANAGERIALE

02 LE PERIMETRE DE LA Q.V.T.

UNE TENTATIVE DE DEFINITION
LE LIEN Q.V.T. ET R.P.S.
LE LIEN PERFORMANCE / CONDITIONS DE TRAVAIL
La REINTRODUCTION D'UN MANAGEMENT COLLECTIF

03 La plus-VALUE DE L'APPROCHE Q.V.T.

La plus-value principale
LE LIEN EFFICACITE / SANTE.
L'EVOLUTION MANAGERIALE
Une aide au management
Une reponse a la nouvelle donne
Generationnelle



INTERVENTION DE
MONSIEUR PASCAL AIREY
(CATEIS)
ET DE
MONSIEUR LAURENT MIETLICKI
(GRAND ANGLE)

EMERGENCE DE LA NOTION DE Q.V.T.

01

REPERES HISTORIQUES

•**Emergence ancienne aux Etats-Unis** : dans les années 50, la Q.V.T. émerge face aux effets négatifs du Taylorisme qui n'aboutit pas in fine à la productivité recherchée

•**Emergence récente en France** : une approche du travail et des conditions de travail (avec l'ambition de les améliorer) centrée sur les risques professionnels (risques physiques, liés à la santé mentale ou bien à la pénibilité) et leur prévention.

EMERGENCE DE LA NOTION DE Q.V.T.

01

REPERES HISTORIQUES

• **Les limites de ces approches** (manque de prise en compte par les entreprises malgré les contraintes réglementaires) ont conduit les partenaires sociaux (ANI du 19 juin) à tenter de les dépasser, tout en les intégrant à travers la Q.V.T.

• (R.P.S. par exemple, qui en est une composante mais pas la seule).

EMERGENCE DE LA NOTION DE Q.V.T.

01

REPERES HISTORIQUES

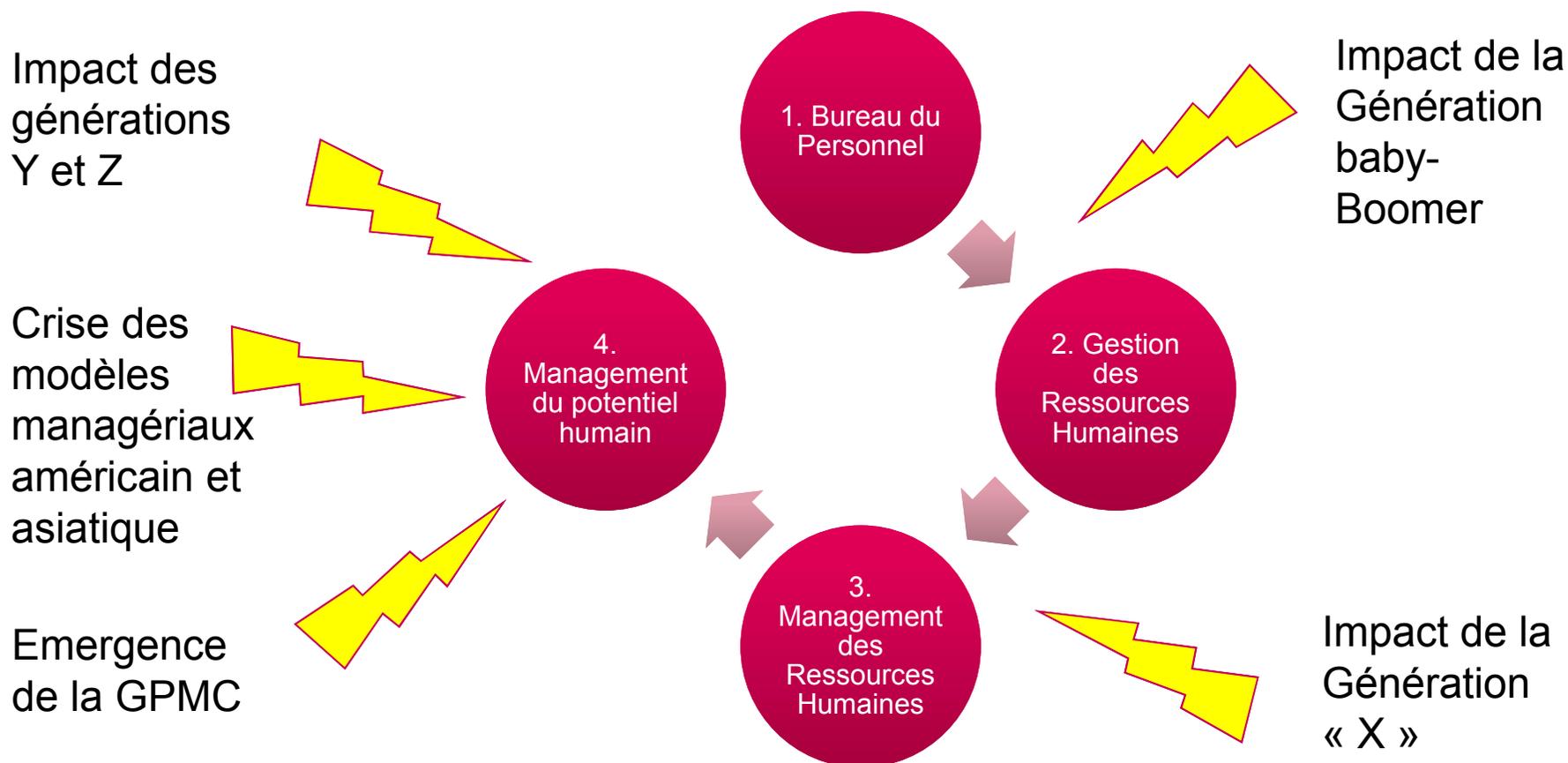
•D'ailleurs, dès 2010, le **Rapport Lachmann Larose Pénicaud pour « le bien-être et l'efficacité au travail 10 propositions pour l'amélioration de la santé psychique au travail »** synthétisait les limites d'une approche par la seule prévention en valorisant les dimensions positives du travail (et non plus seulement la dimension négative), comme source de création de valeur et facteur de développement des personnes

EMERGENCE DE LA NOTION DE Q.V.T.

01

L'EVOLUTION DE LA VISION R.H.

- **En termes « de vision R.H. »** : cela s'est traduit par le une évolution très nette :

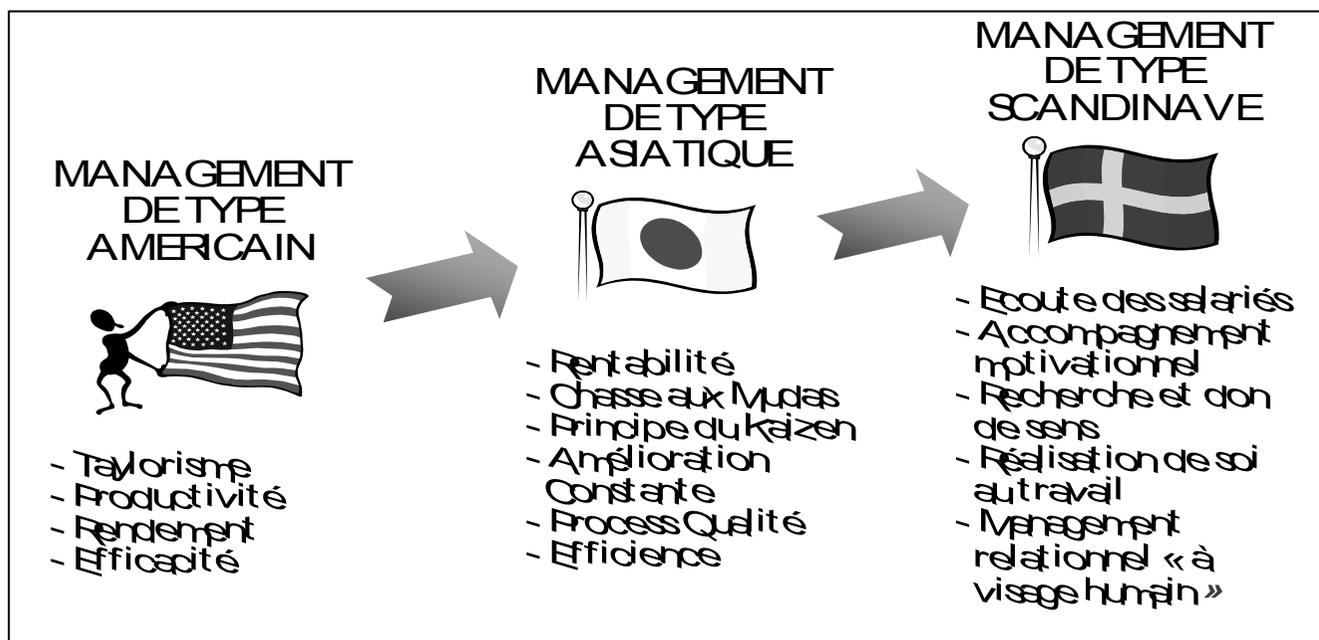


EMERGENCE DE LA NOTION DE Q.V.T.

01

L'EVOLUTION MANAGERIALE

• Le mouvement suit l'évolution managériale : et la succession des modèles d'américain à scandinave, en passant par le management dit « asiatique » :



↑ Schéma de l'évolution managériale à l'échelle mondiale

LE PERIMETRE DE LA Q.V.T.

02

UNE TENTATIVE DE DEFINITION

- Une définition par l'ANI de juin 2013

« 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 » (préambule)

« 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 » (art. 1).

Autrement dit, la QVT couvre un spectre très large. Il offre de ce point de vue, de multiples perspectives pour progresser et expérimenter au sein des établissements.

LE PERIMETRE DE LA Q.V.T.

02

LE LIEN PERFORMANCE / CONDITIONS DE TRAVAIL

- **Logique gagnant –gagnant** qui tend à inverser la logique.
Passer de « Si performance → prise en compte des conditions de travail »
A ...



Le rapport précité « Bien-être et efficacité au travail » comme d'autres études montre le lien entre performance et QVT

LE PERIMETRE DE LA Q.V.T.

02

LE LIEN PERFORMANCE / CONDITIONS DE TRAVAIL

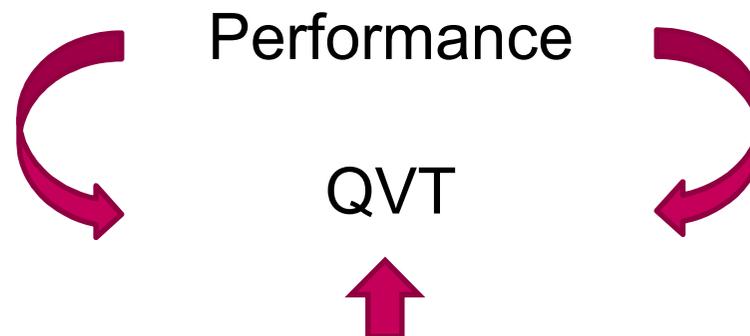
•Dans la sphère des entreprises privées, des expérimentations tendent à prouver qu'en modifiant le contexte de travail sur une optique Q.V.T., l'implication des salariés est plus importante et qualitativement plus satisfaisante.

•Des entreprises telles que Google en font aujourd'hui leur modèle R.H. (horaires libres, édusement, espaces de créativité, espaces de relaxation, team-building par apport dans le travail de « dérivés ludiques » : paint-ball, jeux de rôle, grandeur, nature, etc.)

LE PERIMETRE DE LA Q.V.T.

02

LE LIEN PERFORMANCE / CONDITIONS DE TRAVAIL



Pour la QVT contribue à la performance ?

Elle vise notamment

- la bonne santé des agents
- la créativité et l'amélioration de l'organisation (discussion sur le travail)
- la prise en compte des nouveaux enjeux de conciliation entre vie pro/familiale
- l'évolution du rapport au travail et le phénomène de désengagement

LE PERIMETRE DE LA Q.V.T.

02

LE LIEN ENTRE Q.V.T. ET R.P.S.

La QVT intègre et va au-delà des RPS et propose une vision différente (en déclinaison d'ailleurs du lien performance/conditions de travail). Exemples : santé → approche globale intégrant la dimension économique ; coûts/risques → investissement ; travail = souffrance → travail = aussi développement personnel .../...

• **L'émergence du D.U.E.R.P. dans les entreprises et la FPH** et par extension de la notion de R.P.S. viennent inévitablement se raccrocher au périmètre Q.V.T. avec lequel ils sont frontaliers.

• Ce d'autant plus que les notions de **Burn-Out, Bore-Out et Brown-Out** incitent à une réponse de type Q.V.T. et non plus seulement managériale ou organisationnelle

LE PERIMETRE DE LA Q.V.T.

02

LA REINTRODUCTION D'UN MANAGEMENT COLLECTIF

• L'émergence de la Q.V.T. répond également à la nécessité de réintroduire un mouvement collectif dans une ère individualisante :

• Entretien professionnel individualisé, entretien individuel de formation, droit individuel à la formation puis compte personnel de formation ...

• Depuis quelques années nos outils managériaux se tournent vers l'individualisation de l'approche des collaborateurs

LE PERIMETRE DE LA Q.V.T.

02

LA REINTRODUCTION D'UN MANAGEMENT COLLECTIF

• Les jeunes générations « réclament » non plus une gestion des Ressources Humaines mais un MANAGEMENT des potentiels auquel la Q.V.T. apporte une réponse permettant qui plus est d'évoluer vers une notion de travail en réseau qui leur est chère.

(exemple des flashs-Mob ou « mobilisations éclaires »)



LA PLUS-VALUE DE L'APPROCHE Q.V.T.

03

LA PLUS-VALUE PRINCIPALE

• **Redonner des marges de manœuvre pour bien travailler** (travail de qualité) face au phénomène d'intensification du travail (contraintes multiples qui produisent le sentiment de devoir de plus en plus se dépêcher) notamment **par une mise en discussion du travail**

• **Proposer une conception renouvelée du changement** à travers la prise en compte des impacts organisationnels et humains des transformations (approche pluridisciplinaire, point de vue du travail comme point de vue supplémentaire pour améliorer le projet dans ses différentes étapes, transparence renforcée, temporalité adaptée, articulation santé/performance ...) = **Meilleure capacité d'adaptation**

LA PLUS-VALUE DE L'APPROCHE Q.V.T.

03

L'EVOLUTION MANAGERIALE

• Une occasion d'aider le management à pleinement jouer son rôle de régulation et de facilitateur du travail (intelligence collective) en lui donnant les marges de manœuvre nécessaires.

Dans une approche QVT, le management est un acteur central et majeur pour trouver sur le terrain un compromis avec les agents qu'il encadre entre :

- la préservation des conditions de travail et de la qualité de la prise en charge
- la prise en compte des contraintes notamment économiques qui pèsent sur l'activité

LA PLUS-VALUE DE L'APPROCHE Q.V.T.

03

LE LIEN EFFICACITE / SANTE

•La prise en compte du lien entre efficacité et santé.

L'efficacité, c'est :

- faire preuve d'intelligence,
- de créativité

et c'est

- atteindre ses objectifs.

Dans ce sens, l'efficacité et la performance sont contributeurs de la santé.

LA PLUS-VALUE DE L'APPROCHE Q.V.T.

03

UNE REponse A LA NOUVELLE DONNE GENERATIONNELLE

- **Enfin la Q.V.T. répond aux exigences des jeunes générations (Y et Z)** qui représenteront un agent sur 2 de la FPH au départ des babys boomers

- Le management se doit en réponse à ces exigences de faire évoluer ses pratiques dans un contexte contraint qui est celui de la F.P.H. (continuité de service, ...)

- **Ne pas faire le pari de la QVT c'est "se mettre prochainement à dos 50 % de ses effectifs"**

- Nous vivons une transition générationnelle du même ordre que celle des Baby-Boomers qui ont poussé les services du personnel (directifs) à évoluer vers la gestion R.H. (participative)

LA PLUS-VALUE DE L'APPROCHE Q.V.T.

03

UNE REPOSE A LA NOUVELLE DONNE GENERATIONNELLE

TRADITIONNALISTES	1922	1922	1944	1945
BABY BOOMERS	1946	1945	1964	1964
X	1965	1965	1977	1978
Y	1979	1978	1994	1993
Z	1994	1995		

LA PLUS-VALUE DE L'APPROCHE Q.V.T.

03

UNE REPONSE A LA NOUVELLE DONNE GENERATIONNELLE

ITEMS	BABY BOOMERS	Y
Elément déclencheur de l'action	VALEURS	SENS VALENCE
Elément déclencheur de l'apprentissage	ACQUISITION DE CONNAISSANCES (JE NE SAIS PAS)	MODELISATION EXPERIMENTATION (JE SAIS, VALORISEZ LE !)
Elément déclencheur de l'investissement	SENTIMENT D'UTILITE, DE SE BATTRE POUR ... CONTRE, DE FAIRE AVANCER LES CHOSES, RECULER LES LIMITES	SENTIMENT QUE « C'EST VALENT POUR MOI »
Elément déclencheur du sentiment de réalisation de soi	L'OBJECTIF EST ATTEINT, LES VALEURS SONT SAUVES, LES LIMITES ONT CEDEES, LA REGLE A ETE RESPECTEE, LA HIERARCHIE A ETE RESPECTEE	MA GESTION VIE PRIVEE / VIE PROFESSIONNELLE N'EST PAS AFFECTEE, L'OBJECTIF ETAIT VALENT POUR MOI, J'Y AVAIS UN BENEFICE AU MOINS SECONDAIRE
Elément déclencheur de la fidélisation	MES VALEURS SONT VIVANTES, JE ME SENS APPARTENANT A UN GROUPE, JE FAIS AVANCER LES CHOSES	LE SERVICE EST SYMPA, L'AMBIANCE EST BONNE, ON M'ECOUTE, JE SUIS ENTENDU, JE PARTICIPE AU CHANGEMENT, J'AI UN INTERESSEMENT A ...

LA PLUS-VALUE DE L'APPROCHE Q.V.T.

03

UNE REPOSE A LA NOUVELLE DONNE GENERATIONNELLE

ITEMS	BABY BOOMERS	Y
Elément déclencheur de l'action		Travail en réseau
Elément déclencheur de l'apprentissage	Travail en équipe	Zapping
Elément déclencheur de l'investissement	Fidélisation	Intérêt
Elément déclencheur du sentiment de réalisation de soi	Vocation	Retour sur
Elément déclencheur de la fidélisation	Investissement	Investissement
	Sens du sacrifice	Réalisation de soi

« FOIRE AUX QUESTIONS »



**Merci pour votre
attention !**

Nous sommes à
votre disposition
pour répondre à
vos

Questions