



- Livre blanc -

Tout savoir sur La Qualité de Vie au Travail

Une vision positive de la vie au travail
avec le concept de
la Qualité de Vie au Travail (QVT)

Une façon d'aborder aussi les RPS

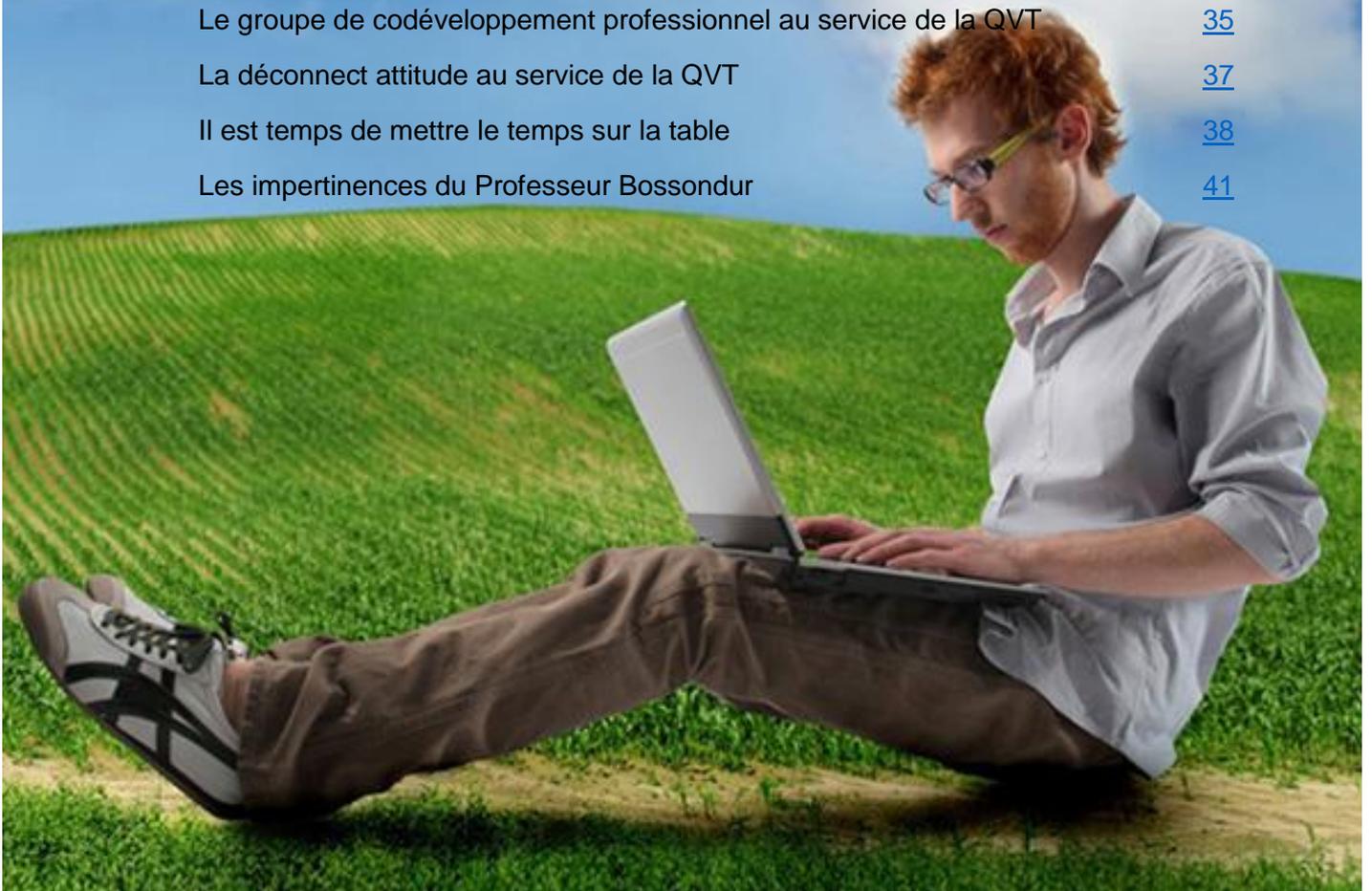
2ème édition
Avril 2014





Sommaire

Edito	3
La QVT en marche. Quelques dates	4
Panorama sur la qualité de vie au travail	5
Qualité de vie au travail : c'est, ce n'est pas	20
L'ANI sur la QVT et l'Egalité Professionnelle	21
Négociation unique sur la QVT inscrite dans la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle	24
Lien entre QVT et Qualité du travail	25
Communication et QVT	28
Santé, bien-vivre et QVT	30
Lien entre QVT et Bonheur	32
Le groupe de codéveloppement professionnel au service de la QVT	35
La déconnect attitude au service de la QVT	37
Il est temps de mettre le temps sur la table	38
Les impertinences du Professeur Bossondur	41



Edito

- **"Bienvenue dans le monde de la QVT !"**

- **"La quoi ?"**

- **"La Qualité de Vie au Travail."**

« Parions que vous allez entendre parler de plus en plus de QVT et de Qualité de Vie au Travail.

De notre point de vue, c'est bien le sens de l'histoire. »

C'est ce que nous disions en préambule de la première édition de ce livre blanc en 2012. Avec la signature de l'ANI vers une politique d'amélioration de la QVT et de l'Égalité Professionnelle, nous en voyons une confirmation.

Constatons que les démarches autour des risques psychosociaux et du stress au travail piétinent et que bien souvent les individus sur le terrain n'en voient ni les effets, ni les efforts consacrés.

Un mouvement concerté entre les partenaires sociaux, les acteurs de la santé, les politiques, des chercheurs et des professionnels de différentes spécialités s'engage sur une voie plus positive et plus coopérative : la Qualité de Vie au Travail.

Cette terminologie n'est pas totalement nouvelle. En revanche, son utilisation prend indéniablement davantage d'ampleur.

Novéquilibrés a construit son offre résolument sur la Qualité de Vie au Travail depuis 2010 et s'est aussi donné comme mission de promouvoir ce concept à travers le site laqvt.fr.

Au nom de toute l'équipe de Novéquilibrés, je vous souhaite une bonne lecture de notre livre blanc dédié à la Qualité de Vie au Travail.

Olivier Hoeffel

Responsable Exécutif de Novéquilibrés

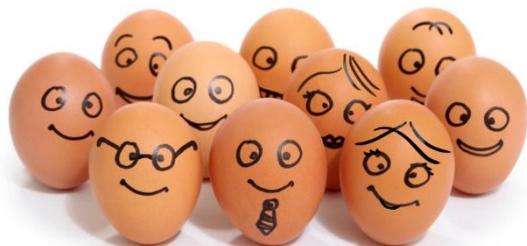
Novéquilibrés est une équipe pluridisciplinaire au service des organisations qui veulent favoriser et valoriser la QVT en lien avec une performance individuelle et collective durable. Elle propose une offre globale de sensibilisation, de diagnostic, de formation, d'accompagnement et d'actions de communication avec des expertises coordonnées et complémentaires.

Novéquilibrés a créé un site d'actualité sur la Qualité de Vie au Travail : laqvt.fr

Témoignages, articles de fond, avis d'experts, conseils, agenda, brèves... autant d'informations pour mieux comprendre le concept de la qualité de vie au travail, forger son opinion, faciliter son quotidien au travail et partager des expériences.

Responsables éditoriaux : Olivier Hoeffel et Sophie Courmont

Webmaster : Eric Lebourlès



La QVT en marche. Quelques dates

2014

**Loi sur la formation prof.
Possibilité de négociation unique sur
la QVT**
5 mars 2014

2013

ANI sur la QVT et l'EP
19 juin 2013

Rencontre Club QVT
29 janvier 2013

2012

**Formalisation de la QVT
par les partenaires sociaux**
Juin 2012

2010

**Rapport Lachmann, Larose et Pénicaud
sur le bien-être et l'efficacité au travail**
Février 2010

2007

**N° spécial de Travail & Changement
ANACT**
Mai/juin 2007

2004

Définition Martel et Dupuis

2003

Première semaine de la QVT



livre blanc : tout savoir sur la qualité de vie au travail

2ème édition
Avril 2014



Panorama sur la qualité de vie au travail



Olivier Hoeffel
Consultant QVT
& bonheur au travail

Cet article est la 2ème actualisation d'un article que j'ai publié sur le site www.abclestressautravail.fr en juin 2010 à l'occasion de la 7^{ème} semaine de la qualité de vie au travail organisée par l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), il m'a semblé utile de proposer un panorama sur la qualité de vie au travail.

Pourquoi ? Beaucoup d'informations et d'initiatives font écho dans la presse de concepts qui se croisent et s'entremêlent : qualité de vie au travail, bien-être au travail, mieux-être au travail, travailler mieux au travail, risques psychosociaux, stress au travail, convivialité, conciliation vie privée / vie professionnelle,...

Le but de cet article est donc à la fois de dessiner les contours de la qualité de vie au travail et de donner un inventaire (non exhaustif) d'initiatives allant dans le sens de la qualité de vie au travail. Dans la suite de cet article, le terme Qualité de Vie au Travail sera contracté

Commençons par quelques définitions.

La **qualité de vie** est définie par l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) en 1994 comme étant « *la perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement* ».

Il est à noter que la notion de qualité de vie a essentiellement été utilisée pendant quelques années dans le monde médical. On pouvait parler de qualité de vie... des malades.

Le concept est utilisé depuis pour qualifier la vie dans les agglomérations. Des classements internationaux et nationaux prennent en compte des critères tels que le logement, les infrastructures (dont l'enseignement supérieur), les loisirs, la sécurité,...

Pour en revenir à la définition de la qualité de vie et à la dimension de santé qu'elle comporte, il est intéressant de noter que la même OMS avait déjà posé en 1946 que la **santé** est « *un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ». **Cette définition de la santé fait incontestablement référence** et constitue un socle commun à beaucoup d'acteurs pour la plupart des textes et accords sur la QVT et la santé au travail (au sens large).

Il est clair donc, que **ne pas être malade ou infirme n'est pas une condition nécessaire et suffisante pour être en bonne santé ou avoir une qualité de vie satisfaisante**. À cette condition s'ajoutent différentes dimensions : sociale, d'indépendance (dont l'indépendance financière), environnementale en lien avec les attentes et croyances personnelles, qui elles-mêmes sont en lien avec le contexte de culture.

livre blanc : tout savoir sur la qualité de vie au travail

2ème édition
Avril 2014



La définition de la qualité de vie permet donc de comprendre :

1/ que le niveau de qualité de vie ressenti n'est pas seulement lié au niveau de condition de vie (une personne vivant dans un pays riche et une autre personne vivant dans un pays pauvre peuvent avoir un ressenti de qualité de vie équivalent pour des conditions de vie très différentes)

2/ que le niveau de qualité de vie est tout à fait personnel et très en lien avec les attentes personnelles (deux personnes confrontées exactement aux mêmes conditions de vie peuvent avoir un ressenti très différent de niveau de qualité de vie, l'une parce que ces conditions répondent à ses attentes et l'autre parce qu'il se sent éloigné de ses attentes).

Cette définition de la qualité de vie et les remarques précédentes me semblent utiles pour traiter ici maintenant de la QVT.

La particularité du concept de la QVT est qu'il ne faisait pas l'objet en France jusqu'à peu d'une description normée et unifiée. Par ailleurs, il cohabite avec d'autres concepts voisins tels que le bien-être au travail, mieux-être au travail,...

Je vais donc le présenter à travers cinq visions :

- Celle développée par la commission européenne en 2002 suite aux sommets de Lisbonne (2000) et Laeken (2001)
- Celle de l'ANACT, fondateur de la semaine de la qualité de vie au travail ; sont aussi indiquées ses contributions en matière de QVT
- Celle de deux chercheurs québécois, les professeurs DUPUIS et MARTEL
- Celle des partenaires sociaux qui ont défini des points de convergence en juin 2012 et ont abouti à l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail et de l'Égalité Professionnelle
- La vision de l'équipe Novéquilibres, vision large en lien avec la qualité de vie et le bonheur

La vision portée par la commission européenne en 2002 (Source ANACT)

Les différentes dimensions relatives à la QVT peuvent être classées de la manière suivante :

- Les attentes de salariés vis à vis de leur travail et de l'équilibre avec la vie privée :
 - *Satisfaction des travailleurs vis-à-vis de leur emploi*
 - *Équilibre entre vie professionnelle et vie privée*
 - *Éducation et formation tout au long de la vie*
 - *Appui à la mobilité professionnelle et géographique*
 - *Approche globale du bien-être au travail*
- Égalité et solidarité :
 - *Égalité entre les femmes et les hommes*
 - *Non-discrimination*
 - *Insertion des jeunes et des chômeurs de longue durée*



livre blanc : tout savoir sur la qualité de vie au travail

2ème édition
Avril 2014



- Prévention et dialogue social :
 - *Baisse de la fréquence des accidents du travail, des maladies professionnelles et du stress professionnel*
 - *Développement d'une culture de prévention*
 - *Dialogue social et participation des travailleurs à la vie de l'entreprise*
- Accroissement de la productivité et du niveau de vie

La vision portée par l'ANACT et ses contributions

L'ANACT (Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail), dans son numéro de mai/juin 2007 de « Travail et Changement » donne 6 facteurs clés déterminants à propos de la QVT :

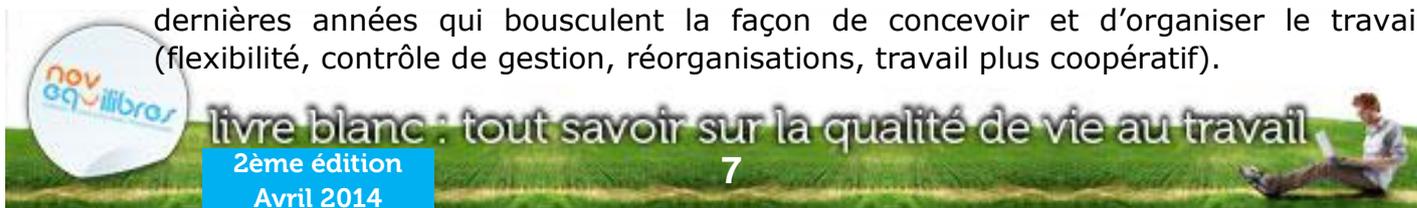
- les relations sociales et de travail,
- le contenu du travail,
- l'environnement physique de travail,
- l'organisation du travail,
- la réalisation et le développement professionnel,
- la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Toujours selon l'ANACT, la promotion de la QVT passe par le postulat et les actions suivantes:

- Un choix de société, qui implique les salariés et les dirigeants des entreprises, les partenaires sociaux, l'État et les collectivités territoriales à tous les niveaux.
- Analyser, comprendre le travail et agir pour le transformer.
- Encourager toutes les initiatives qui contribuent au développement des compétences, à l'évolution professionnelle et au bien-être au travail.
- Agir pour que le travail favorise l'épanouissement physique, psychique et intellectuel des individus.
- Faire que le travail soit un espace d'intégration y compris pour les moins aptes et les plus fragiles, et un espace de justice sociale.
- Faire que chacun trouve sa place au travail et que le travail garde sa place parmi les autres activités humaines.

L'ANACT voit dans l'essor récent de la QVT en France trois explications :

- **La montée en puissance de la question des RPS et du stress au travail.** L'enjeu avec la QVT est de promouvoir une vision plus positive et émancipatrice du travail tout en ne masquant pas ce qui crée de la souffrance au travail.
- **Les obligations de négociation qui se multiplient sur divers sujets.** La QVT permet de décloisonner ces différents sujets et de trouver une bonne articulation entre les différentes actions qui sont menées. Cohérence et efficacité sont les enjeux d'une négociation unique sur la QVT.
- **Les transformations du travail.** L'ANACT liste plusieurs phénomènes au cours des dernières années qui bousculent la façon de concevoir et d'organiser le travail (flexibilité, contrôle de gestion, réorganisations, travail plus coopératif).



L'ANACT en ajoute une 4^{ème} tout à fait essentielle : **le lien confirmé entre la QVT et la performance des organisations**. Il y a une **corrélation positive entre QVT et performance**. A noter que cet élément constitue le préalable de l'ANI sur la QVT et l'EP et est rappelé à plusieurs reprises dans cet ANI.

En septembre 2012, l'ANACT a publié sur son site 7 propositions pour construire une démarche QVT durable. Ces recommandations ont été élaborées dans le cadre des travaux du "Club QVT" fondé par EDF en 2009.

Ces 7 propositions concernent les sujets suivants :

1. La QVT vue comme un développement et non comme une concession sociale
2. La nécessité d'impliquer le dirigeant par le développement d'une performance globale de l'organisation
3. Renouveau du dialogue social au sein de l'organisation avec la mise en place d'une politique QVT
4. Prendre en compte le point de vue des salariés sur leur travail pour ce qui concerne les choix organisationnels
5. Créer des indicateurs QVT
6. Doter les structures locales de marges de manœuvre
7. Développer l'articulation vie privée – vie professionnelle au-delà des services de proximités et des facilités proposés aux salariés parents

En préparation à la grande conférence sociale pour l'emploi des 20 et 21 juin 2013, l'ANACT a élaboré un document de travail intitulé « **Les promesses de la Qualité de Vie au Travail** ». [Pour accéder à ce document.](#)

Depuis juillet 2012, l'ANACT consacre un dossier QVT sur son site internet : (url : <http://www.anact.fr/web/dossiers/performance-durable/qvt>)

Jusqu'au 17 mars 2014 il était divisé en deux parties :

- une présentation du concept et de la négociation sur le sujet par les partenaires sociaux qui s'est déroulée jusqu'au 19 juin 2013 (date de l'ANI sur la QVT et l'Egalité Professionnel)
- des repères pour agir en matière de QVT

Ce dossier a été actualisé le 17 mars 2014 et comporte 5 parties :

- une partie intitulée « De quoi s'agit-il ? » incluant une présentation du concept, une analyse de l'ANI sur la QVT et l'EP et le rôle qui a été confié au réseau Anact-Aract
- 4 parties présentant chacune une étape d'une méthodologie en 4 étapes dédiée à la mise en œuvre d'une démarche QVT d'entreprise, ceci dans le cadre de son rôle d'accompagnateur des expérimentations (cf ANI sur la QVT et l'EP).

Les 4 étapes de la démarche présentée par l'ANACT sont :

- **Piloter la démarche** : L'ANI sur la QVT et l'EP voulant promouvoir un renouveau du dialogue social, la conduite du projet se veut paritaire en identifiant 3 niveaux de concertation :
 - **le niveau central** entre direction et représentants du personnel,
 - **le niveau transversal** qui prend la forme d'un observatoire ou d'un comité de pilotage
 - **le niveau local** sur lequel se joue l'analyse de situation, les priorités d'action et l'expérimentation
- **Etablir le diagnostic** : la QVT étant très multidimensionnelle et au risque de s'y perdre, l'ANACT suggère une contextualisation et une sélection pour faire émerger les dimensions qui occuperont le champ d'action de la QVT dans l'organisation ; L'ANACT propose à cette fin des critères de choix
- **Expérimenter** : L'ANI invitant fortement à l'expérimentation (l'ANI étant lui-même en expérimentation), l'ANACT en argumente les bénéfices puis donne les clés pour le « comment expérimenter ».
- **Suivre et évaluer** : Comme l'indique l'ANACT, il ne s'agit pas de s'équiper d'un moyen pour trancher sur les résultats de la démarche (succès ou échec) mais d'offrir aux différents acteurs un moyen de les nourrir. Sont présentés dans cette partie un cadre pour l'évaluation et une typologie des formes d'évaluation.

En appui de cette façon de concevoir une démarche QVT qui fait la place au dialogue entre partenaires sociaux tout en donnant une vraie place aux acteurs terrain, l'ANACT a publié sur son site le 7 février 2013 les résultats d'une étude Québécoise sur le [rôle clé de l'innovation organisationnelle et sociale pour conjuguer QVT et performance](#).

Cette étude montre que le modèle d'organisation le plus apte à réussir ce mariage QVT-Performance est le modèle "démocratique", avec des organisations lancées dans des innovations organisationnelles **alliant participation des salariés et partenariat social**.

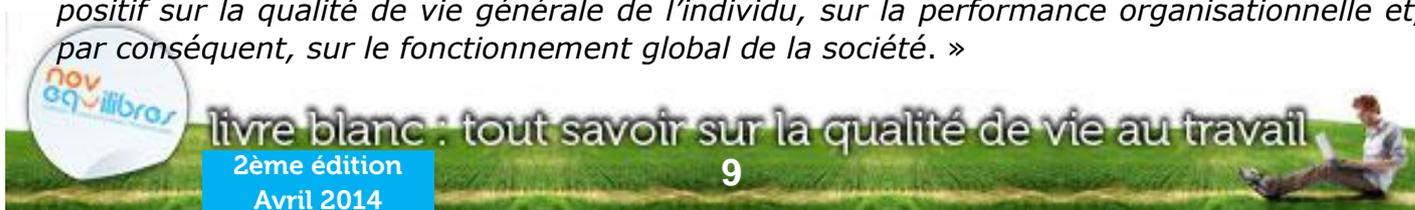
L'ANACT a consacré plusieurs numéros de sa revue **Travail & Changement** à la QVT :

- [La SNCF met le cap sur la QVT](#) – Hors-série de décembre 2013
- [Les promesses de la QVT](#) – Janvier/février 2013
- [Quels indicateurs de la QVT](#) – Novembre/décembre 2010
- [Quelles priorités pour la QVT](#) – Mai/juin 2009
- [Qualité de vie au travail en Europe](#) – Janvier/février 2009
- [Améliorer la QVT](#) – Numéro spécial Mai/juin 2007

La vision portée par les professeurs MARTEL et DUPUIS (Université du Québec à Montréal)

Ces deux chercheurs québécois ont proposé en 2004 la définition suivante :

« La qualité de vie au travail, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société. »



Cette définition est en lien avec la qualité de vie. Elle reprend le centrage sur les attentes personnelles que l'on trouve dans la définition de la qualité de vie par l'OMS. Elle intègre une dynamique dans la recherche de l'atteinte des attentes. C'est un point qui me semble important dans la mesure où l'on conçoit bien que l'éloignement de la situation actuelle par rapport aux attentes et la vitesse avec laquelle on peut se rapprocher de la cible ou s'en éloigner peuvent engendrer des sentiments de satisfaction ou de frustration ayant un impact sur le ressenti du niveau de QVT (et par extension de la qualité de vie).

Les professeurs MARTEL et DUPUIS ont développé par ailleurs un outil de mesure de la QVT intitulé ISQVT (Inventaire Systémique de la Qualité de Vie au Travail)¹.

Cet outil mesure la QVT à travers plusieurs dimensions en tenant compte :

- des buts (attentes) hiérarchisés de l'individu,
- de la situation actuelle,
- de l'écart entre la situation actuelle et le but
- et de la dynamique d'amélioration ou de détérioration de la situation.

Les huit dimensions en question sont :

1. la rémunération,
2. le cheminement professionnel,
3. les horaires de travail (y compris les absences pour cause familiale),
4. le climat avec les collègues,
5. le climat avec les supérieurs,
6. les caractéristiques de l'environnement physique,
7. les facteurs qui influencent l'appréciation des tâches,
8. le support offert aux employés.

La vision des partenaires sociaux

Les partenaires sociaux ont convergé dans un document de synthèse en juin 2012 sur le texte suivant :

« La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise.

Elle peut se concevoir comme 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.

Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les organisations du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise ».

¹ Un autre outil, l'ISQV, a été développé pour la qualité de vie en général.



Cette formulation est intégrée dans l'ANI vers une politique d'amélioration de la QVT et de l'EP du 19 juin 2013

Ils ont aussi défini des éléments constitutifs de la QVT. Nous y reviendrons dans la section relative à l'ANI sur la QVT et l'EP.

La loi N° n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale intègre un article prévoyant la possibilité d'une négociation unique sur la qualité de vie au travail. L'article N°33 de cette loi est présenté dans ce livre blanc dans la section qui lui est dédiée. Cela répond au souhait exprimé par les partenaires sociaux dans l'ANI sur la QVT et l'EP.

La QVT et le stress au travail

Si l'on reprend les 6 dimensions énoncées par l'ANACT pour la QVT, on les retrouve dans les thèmes évoqués dans l'Accord National Interprofessionnel sur le Stress au Travail, accord signé en novembre 2008 par les partenaires sociaux et étendu par le gouvernement en avril 2009 (texte de l'accord disponible sur : <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/968345.PDF>)

Le plan d'urgence insufflé par le gouvernement en novembre 2009 a demandé aux entreprises de plus de 1000 salariés de démarrer des négociations internes pour le déploiement de cet accord au sein de ces entreprises. Ce plan a donné lieu à une publication d'une liste des bons et mauvais élèves, publication sujet à polémiques (la publication des listes orange et rouge a été retirée en moins de 24 heures).

Le déploiement de l'ANISAT dans une entreprise participe à augmenter le niveau de qualité de travail au sein de l'entreprise.

Il est à constater que le déploiement de cet accord est à la fois lent et peu à l'image d'une dynamique d'efficacité.

La QVT et le risques psychosociaux

Les risques psychosociaux englobent le stress au travail, la violence (y compris le suicide en tant que violence sur soi-même), le harcèlement, le stress post-traumatique ainsi que l'épuisement professionnel (burn-out).

Concernant la violence et le harcèlement, les partenaires sociaux se sont mis d'accord le 26 mars 2010 sur un texte disponible sur <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/accord-harcelement-violence-2010.pdf>

Agir en terme de prévention des risques psychosociaux participe de fait à améliorer les conditions de la QVT, en rappelant que la qualité de vie est ressentie individuellement par rapport à des attentes personnelles. Quand la prévention des risques psychosociaux répond à des attentes de l'individu (attentes explicites ou implicites), elle conduit à l'amélioration de la QVT.

De mon point de vue, la QVT est aussi une manière d'aborder le sujet des risques psychosociaux de manière plus coopérative et moins stigmatisante.

Mais la QVT ne s'arrête pas et ne se réduit pas à la prévention des risques psychosociaux.

Les initiatives étiquetées « Qualité de Vie au Travail »

Le terme " Qualité de vie au travail " a commencé à prendre vraiment de l'essor au cours de l'année 2011. Signalons quelques initiatives utilisant résolument ce terme :

- L **ANACT** organise chaque année (vers début juin) la **Semaine de la Qualité de Vie au Travail** (SQVT). Elle a son site : <http://www.qualitedevieautravail.org>. A cette occasion, l'ANACT présente un sondage récurrent où l'on voit évoluer le niveau de QVT. En juin 2013, **la QVT est évaluée à 6,1/10 et considérée comme dégradée depuis 5 ans pour 48% des salariés**. L'ANACT organise une manifestation nationale chaque année. Voici [l'article que laqvt.fr y a consacré en 2013](#).
- Le « **Club QVT** » a été fondé en 2009 par EDF. Il réunit une douzaine de grandes entreprises engagées dans des expérimentations dédiées à la qualité de vie au travail.
Une rencontre a été organisée par le Club QVT le 29 janvier 2013 intitulée « Des entreprises engagées pour la qualité de vie au travail témoignent ». [Pour accéder un dossier complet réalisé par l'ANACT](#). Guillaume Pepy, Président de la SNCF, grand témoin de cette rencontre y a déclaré « *La QVT, ça fait partie de la performance économique et non pas de la contre partie sociale de la politique économique de l'entreprise. Autrement dit, ça fait partie de l'économie et pas du social.* »
- **Les partenaires sociaux ont abouti à l'ANI du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail et de l'Egalité Professionnelle.**
- L'Association Nationale des DRH (**ANDRH**) a présenté [17 propositions](#) à l'occasion de ses assises nationales du 28 juin 2013. Parmi ces 17 propositions, 7 d'entre-elles sont consacrées à la QVT. Voici [la brève de laqvt.fr qui liste ces 7 propositions](#).
- **Chorum** a lancé le baromètre de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) avec CSA et le soutien de l'ANACT. Les résultats de la première édition ont été présentés le 3 février 2014 (cf [l'article consacré à ce sujet sur laqvt.fr](#))
- La CFDT a créé en 2011 un baromètre Qualité de vie au travail. Les premiers résultats ont été présentés à l'occasion d'une conférence de presse le 3 novembre 2011
- Des **accords QVT** ont été signés au sein de quelques organisations : **Areva** (31/05/2012), **La Poste** (22/01/2013), **Maif** (16/01/2014), **Thales** (04/02/2014), **la Ville de Grenoble** (10/02/2014). Certains de ces accords sont publics. Ils sont accessibles sur une [page dédiée du site de l'ANACT](#)
- **L'Union régionale des SCOP (LesScop) Ile de France – Centre Orléanais – Haute Normandie – DOM TOM** a mis en place une [commission QVT](#) et a organisé le 13 juin 2013 un évènement à l'occasion de la semaine de la QVT.
- Novéquilibres a créé en juin 2011 <http://www.laqvt.fr>, site d'actualité sur la QVT pour sensibiliser le grand public à la QVT et donner la parole aux différents acteurs.
- Agir magazine, magazine professionnel de la QVT a aussi son site internet <http://www.agir-mag.com>



livre blanc : tout savoir sur la qualité de vie au travail

2ème édition
Avril 2014



La QVT et les autres concepts et initiatives

Commençons par le concept le plus proche de la qualité de vie au travail, concept assez répandu : celui de "bien-être au travail"

Le concept de **bien-être** est utilisé officiellement en Belgique dans la législation du travail.

Le bien-être est défini comme « *l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué, tels qu'ils sont visés à l'article 4, alinéa 2. Il s'agit de la sécurité du travail, de la protection de la santé du travailleur au travail, de la charge psychosociale occasionnée par le travail, de l'ergonomie, de l'hygiène du travail, de l'embellissement des lieux de travail, des mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement pour ce qui concerne leur influence sur les points précédents et enfin de la protection des travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail* »²

En France, l'**Observatoire Social International** (OSI) créé par GDF SUEZ a rallié des partenaires (entreprises, syndicats, ANACT,...) autour d'un texte intitulé « **Engagement en faveur du bien-être au travail et du droit universel à la santé** ». Ce texte a reçu le soutien du Ministre du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, Eric WOERTH (en 2010). Cet engagement a une vocation internationale. On trouve quelques mots sur cette initiative sur : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/International-un-engagement-en.html>.

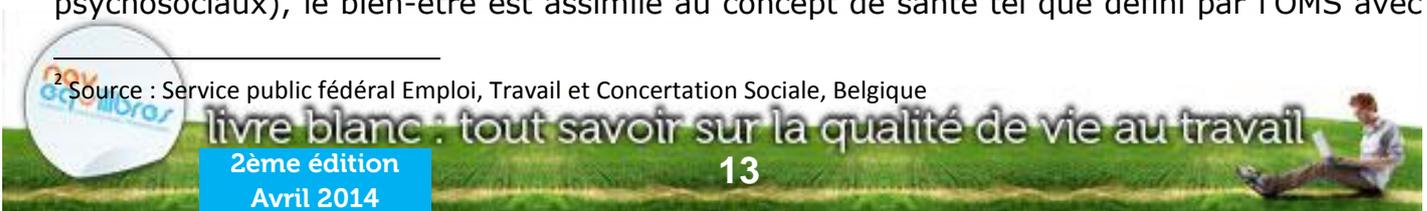
L'OSI a organisé une table ronde le 17 mai 2011. J'ai assisté à l'expression d'un fort consensus sur l'idée d'une coopération des partenaires sociaux vis-à-vis de ce sujet.

Voici un extrait de cet engagement qui fait référence à la qualité de vie : « *Face à la crise mondiale, les signataires estiment que la santé, et plus globalement, la recherche d'une meilleure qualité de vie, constituent le cœur d'un nouveau modèle de croissance plus durable, qui doit s'imposer dans le cadre d'une gouvernance mondiale plus efficace. Toute initiative internationale dans cette direction affirme une communauté de destin qui sert la paix entre les peuples.* »

En quelques mots, cet engagement promeut la prévention en terme de santé, une meilleure prise en compte de la créativité et de l'initiative des salariés, une réinterrogation des organisations et des systèmes d'information, la prise en compte du bien-être tout au long de la vie professionnelle (prenant en compte l'usure professionnelle) et met en lien ces sujets avec la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Par ailleurs, en novembre 2009 le Premier Ministre de l'époque François Fillon a commandé un rapport à **Henri LACHMANN, Christian LAROSE et Muriel PENICAUD**. Ce rapport public de février 2010 s'intitule « **Bien-être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique** ». Comme l'indique le sous-titre et compte tenu du contexte dans lequel ce rapport a été commandé (développement des risques psychosociaux), le bien-être est assimilé au concept de santé tel que défini par l'OMS avec

² Source : Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale, Belgique



ses composantes de santé mentale et de non limitation à une absence de maladie ou d'infirmité.

Le terme « bien-être » est de plus en plus associé à la problématique de la prévention des risques psychosociaux. Un exemple : l'organisation du colloque « **Bien-être & efficacité au travail** » le 15 Juin 2010 à Bordeaux où la question centrale posée est : " Quelle stratégie de prévention des risques psychosociaux mettre en œuvre ? "

Le bien-être au travail fait aussi l'objet d'une mesure. Le cabinet **Mozart Consulting** a créé l'**IBET** (Indice de Bien-être au Travail), présenté comme un " marqueur socio économique défini en co production par la Direction, les IRP, le Management ".

Malakoff Médéric, dans le cadre de son activité d'assureur collectif en santé et prévoyance met en avant aussi la conjugaison entre bien-être et la performance de l'entreprise. Le bien-être des salariés est placé par le groupe Malakoff au cœur de sa stratégie métier. Ce type d'acteur participe activement à l'évolution des états d'esprit et des pratiques en matière de bien-être en fédérant un certain nombre de parties prenantes.

Voici d'autres vocables et concepts voisins ou pouvant être considérés comme constituants de la QVT (ainsi que quelques initiatives) :

- **Mieux vivre au travail** : déclinaison française de campagne de « Work in tune with life » à l'initiative de ENWHP (European Network for Workplace Health Promotion). Cette campagne limitée dans le temps (octobre 2009 à Novembre 2010) était relayée en France par l'ANACT
- **Mieux-être au travail**, l'objectif de la journée de la gentillesse, initiative du magazine Psychologies. Site : <http://journee-de-la-gentillesse.psychologies.com/>
- **Travailler mieux** : le Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique a créé un espace sur internet dédié à la santé et à la sécurité au travail : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr>.
- **Convivialité au travail** ; l'association Entreprise et Convivialité. (site <http://www.entreprise-et-convivialite.com> , anciennement Le printemps de la convivialité) regroupe des entreprises adhérentes qui œuvrent pour la promotion des bienfaits de la convivialité (impact positif aussi bien pour l'efficacité collective que le bien-être individuel).
- **Conciliation entre vie professionnelle et vie privée et parentalité en entreprise** ; l'association Observatoire de la Parentalité en Entreprise (site <http://www.observatoire-parentalite.com>) a pour mission de sensibiliser tous les acteurs à la parentalité en entreprise et plus généralement à la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale.

Le 11 décembre 2013, Jérôme Ballarin son Président a annoncé l'élargissement du nom de l'association qui devient **l'Observatoire de l'Equilibre des Temps et de la Parentalité en Entreprise**. Il portera les 15 engagements en faveur de l'équilibre des temps lancés par la ministre des Droits des femmes et porte-parole du gouvernement, Najat Vallaud-Belkacem. [Lien vers notre article de laqvt.fr sur ce sujet.](#)

Je signale également deux blogs suivis dédiés à la conciliation entre vie privée et vie professionnelle :

<http://www.en-aparte.com> et <http://www.karen-demaison.com/articulation-des-temps>



- **Charte des bonnes relations humaines au travail** : Le Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique soutient une charte des bonnes relations humaines au travail

(http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/Charte_des_bonnes_relations_humaines_au_travail.pdf).

Cette charte propose des attitudes de relations au travail et de relations aux autres à tous les niveaux : au niveau de l'individu quel qu'il soit vis-à-vis des autres et de lui-même (en particulier l'assertivité), au niveau du responsable hiérarchique et à celui du dirigeant. Cette charte n'oublie pas qu'au-delà des relations humaines, il y a aussi l'organisation du travail. Cette charte fait référence à la notion de qualité que l'on peut prendre au sens de **qualité de vie au travail**.

On voit donc plusieurs concepts et initiatives qui vont dans le sens d'une meilleure QVT.

Liens entre QVT et RSE

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (il faudrait dire plus globalement Responsabilité Sociétale des Organisations) comporte une dimension sociale qui a un lien direct avec la QVT. Par ailleurs, il faut noter le concept essentiel de Partie Prenante dans la RSE qui mérite toute sa place dans une démarche QVT dans le sens où la QVT ne doit pas s'entendre seulement entre les murs de l'organisation, mais doit être ouverte à la prise en compte de toutes les parties prenantes, internes et externes à l'organisation.

Sur ce sujet, je signale l'expérimentation du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) intitulée « Performance Globale » qui traite, entre autres, de certaines dimensions de la QVT.

Les démarches QVT, bien-être au travail, RPS,... sont à ce jour très décorrélées des démarches RSE (et en particulier ISO 26 000) et vice versa. Un enjeu important à mon sens est une vision plus intégrative de ces démarches qui bien souvent ne mobilisent pas les mêmes acteurs et mettent en place des stratégies d'action différentes.

Dans son article 1, l'ANI sur la QVT et l'Égalité Prof énonce clairement le lien entre QVT et RSE : **la QVT « est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée »**.

Réflexions et vision de l'équipe Novéquilibrés

Novéquilibrés est une équipe pluridisciplinaire au service des organisations qui veulent favoriser et valoriser la QVT en lien avec une performance individuelle et collective durable. Elle propose une offre globale de sensibilisation, de diagnostic, de formation, d'accompagnement et d'actions de communication avec des expertises coordonnées et complémentaires.

Je suis le Responsable Exécutif de cette équipe et en tant que rédacteur de cet article, me positionnant en ancien qualiticien que je suis, voici en premier lieu quelques mots sur le voisinage de la QVT avec la qualité et l'assurance qualité. Quoi de plus naturel finalement que de s'intéresser à la QVT au sens littéral. En effet, dans qualité de vie au travail, il y a « **qualité** »... comme il y a « **qualité de vie** » déjà définie au début de mon propos.



La **qualité** est « l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites »³

Parmi les notes explicatives qui accompagnent cette définition, trois d'entre elles donnent un éclairage intéressant pour la QVT :

1. Les besoins ou attentes sont exprimés ou implicites. Pour les besoins implicites, il est important de les identifier et de les définir (en particulier en terme de priorité). C'est d'autant plus important que les besoins implicites ne sont pas forcément les moins prioritaires. Ils sont implicites dans l'esprit d'un individu, mais l'implicite est forcément personnel, et donc gare aux malentendus, car ce qui est implicite pour l'un ne l'est par forcément pour les autres. Je reviens sur implicite/explicite dans la suite de mon propos.
2. Les besoins peuvent évoluer dans le temps, ce qui implique de faire une revue périodique des besoins.
3. Souvent, la qualité est vue en noir et blanc : bonne ou mauvaise qualité. Il est nécessaire, non seulement d'apporter de la nuance dans l'évaluation de la qualité, mais aussi de mettre en évidence des critères qui puissent être évalués.

Par rapport aux différentes dimensions et facteurs qui ont été évoqués pour la QVT, il est intéressant de classer ceux qui seraient de l'ordre de l'explicite et ceux de l'implicite vis-à-vis de l'individu.

Ce que je vais énoncer est une tendance puisque l'implicite/explicite est variable selon les individus.

Les dimensions essentiellement de l'ordre de l'explicite : la rémunération, les avantages sociaux, le développement professionnel, l'environnement de travail, l'organisation du travail, les horaires de travail, la reconnaissance du travail et la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. A noter que ce n'est pas parce que ces besoins sont explicites dans l'esprit de l'individu, qu'il les exprimera de façon ouverte auprès de sa hiérarchie, du DRH ou du dirigeant.

Les dimensions souvent de l'ordre l'implicite : la santé physique et psychologique. Il était peu fréquent jusqu'il y a peu qu'un individu exprime formellement une attente de préservation de sa santé physique et psychologique. C'est probablement d'ailleurs aussi la raison pour laquelle, le niveau d'appropriation de la logique de sécurité et de prévention soit assez faible au niveau de l'individu. Heureusement ces sujets sont traités (plus ou moins et selon que les risques soient physiques ou psychosociaux) par les organisations (dirigeants, représentants du personnel, ressources humaines, préventeurs, médecine du travail), la santé publique et la législation du travail.

Puisque le qualicien a remis son ancienne casquette, il va poursuivre un instant avec la définition de l'**Assurance Qualité** : « Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité. »

En continuant donc ce parallèle avec les concepts de la qualité, la définition de l'Assurance Qualité met en évidence qu'améliorer la QVT nécessite d'adopter une démarche et des

³ Définition ISO 8402-94



plans d'actions qui doivent être réfléchis puis mis en œuvre réellement et enfin évalués en terme d'efficacité.

Voici quelques idées que Novéquilibrés promeut pour évoquer le concept de QVT.

- **Au niveau individuel, c'est une question de perception** : deux personnes face aux mêmes conditions de travail n'auront pas le même ressenti. C'est donc la perception d'un individu **face à ses conditions de travail objectives en lien avec les autres sphères de sa vie et son histoire personnelle**; en référence à la définition précédente, elle peut se mesurer comme étant un écart entre les buts recherchés et la situation actuelle rencontrée. En tenant compte de la dynamique de rapprochement ou d'éloignement par rapport aux buts. Ces buts étant hiérarchisés.
- **Au niveau collectif**, il s'agit de **dimensions objectives** telles que : les conditions de travail, l'organisation du travail, les relations sociales, la préservation de la santé et de la sécurité des individus, les possibilités de réalisation et de développement professionnel, les conditions permettant la conciliation avec la vie personnelle,...
- S'intéresser à la QVT, vouloir l'améliorer, **ne procède pas d'une action coup de poing** isolée dans le temps.
- Au contraire, cela procède d'une **démarche durable**. D'où l'importance de prendre régulièrement le pouls de la QVT dans une organisation. Cela procède à la fois de **l'examen des conditions de travail (dimension objective) et du ressenti individuel et collectif (dimension subjective)**. Le résultat de cet examen permet d'identifier des axes d'amélioration sur les conditions de travail et sur l'ambiance, avec une composante de communication tout à fait déterminante.
- La QVT n'est pas antinomique avec la performance et l'efficacité. Au contraire, elle est même motrice sur ce plan. En outre, pour être durable, elle se doit d'être envisagée et réfléchie en lien avec la performance durable de l'entreprise (organisation au sens large). Cet aspect-là est maintenant reconnu par les partenaires sociaux au niveau national et constitue le préambule de l'ANI sur la QVT et l'EP
- **L'articulation entre responsabilité individuelle et responsabilité collective** nous semble tout à fait primordiale dans une démarche d'amélioration de la QVT. Si chacun dans l'organisation a son rôle à jouer pour lui-même et pour le collectif, l'organisation doit trouver la bonne articulation dans ses démarches pour que ces deux niveaux de responsabilité jouent à plein.
- **L'amélioration de la QVT c'est aussi une façon de revisiter, de réinterroger le travail** dans une organisation.
- **La QVT est aussi une manière d'aborder les problématiques de risques psychosociaux (RPS)**, de stress au travail et de souffrance au travail.

La QVT, ça concerne qui ?

La QVT, on en parle mais il faut bien le constater, de manière assez spécifique puisque surtout pour les salariés en entreprises. " Excusez du peu " diront certains avec raison.

Mais il est important de rappeler que d'autres individus au travail sont bien entendu aussi concernés : les fonctionnaires, les dirigeants d'entreprises, les auto-entrepreneurs (statut qui fait l'objet d'une forte promotion, mais très peu envisagé sous l'angle de la prévention des risques psychosociaux), les professions libérales, les agriculteurs, les artisans, les intérimaires, les stagiaires, les bénévoles (des associations, des partis politiques) sans oublier ceux qui sont privés de travail et qui travaillent... à trouver un travail... et les personnes détentrices d'un mandat électif.

Concernant les fonctionnaires, il est à noter que si l'Etat était moteur pour l'amélioration de la QVT des salariés, elle l'était paradoxalement moins pour ses serviteurs. Mais cela a bougé à l'automne 2013 avec la signature d'un [accord cadre de prévention des RPS](#) qui fait référence à une démarche plus globale de QVT.

Nous consacrons sur [laqvt.fr](#) un dossier intitulé [La QVT pour tous](#).



Il faut penser à toutes celles et tous ceux qui ne comptent pas leurs heures à travailler à la qualité de vie de leurs concitoyens.

Par extension, on pourrait aussi ajouter tous ceux qui se préparent à la vie active, dont certains cumulent les statuts : étudiant et salarié à temps partiel.

La QVT est un sujet collectif et individuel, en lien avec la qualité de vie.

La QVT est une responsabilité collective.

C'est de la responsabilité du dirigeant de l'entreprise, des représentants du personnel, de la hiérarchie, du DRH et des salariés eux-mêmes que de s'emparer ensemble de ce sujet.

Mais **c'est aussi un concept et une responsabilité individuelle** qui s'intègre dans la qualité de vie.

J'ai développé en 2008 un concept intitulé « **Le réseau de sphères** » visant à analyser et améliorer la qualité de vie. Le réseau de sphères permet de comprendre en quoi la QVT n'est pas seulement influencée par les conditions de travail et par la personnalité de l'individu. Les autres sphères de la vie (vie familiale et affective, environnement, loisirs et vie sociale) influencent la vie au travail et inversement. La conciliation entre vie professionnelle et vie privée est bien mise en évidence à travers ce concept.

Un autre point que je veux mettre en évidence est le type d'influence entre la sphère professionnelle et les autres sphères de la vie : elle est peut être positive ou négative et s'entend dans les deux sens.

Une brochure explicative de ce concept est disponible sur :

<http://a3qualvie.net/brochure%20concept%20reseau%20de%20spheres.pdf>



Qualité de vie au travail : c'est, ce n'est pas

C'est

Aborder le travail : le sens, les pratiques, les individus, les relations entre individus, la place du travail dans la vie et dans la société.

Analyser l'organisation et les conditions de vie au travail de tous les individus de l'organisation (à tous les échelons) de manière large et identifier à la fois les points forts et les points faibles.
En terme d'actions, c'est à la fois valoriser les points forts et protecteurs, les assurer et améliorer les points faibles.

Partager un projet commun entre toutes les parties prenantes (dirigeant, représentants du personnel, salariés, ligne hiérarchique, DRH, service de santé au travail, préventeurs, service de communication ...), un projet stratégique de l'organisation.

Un projet stratégique inscrit dans le temps. C'est une dimension à réinterroger en permanence dans les décisions stratégiques et au quotidien.

Un sujet pour lequel les solutions naissent de la coopération et d'un accompagnement éventuel de spécialistes pour structurer la démarche et outiller les acteurs.

Une vraie opportunité pour aborder de manière conviviale mais sérieuse le travail et évoquer le plaisir au travail et le bonheur au travail.

Une vision équilibrée qui donne le pouvoir à la coopération, l'imagination, la solidarité et l'enthousiasme.
Une vision équilibrée sur qui sont les bénéficiaires du travail.

Une vision nuancée : assurons-nous que le travail ne soit pas identifié à de la souffrance, tout en sachant que ce ne peut pas être que du plaisir à 100% pour tout le monde; le but étant que le sentiment dominant puisse être l'épanouissement.

La coresponsabilité sur ce sujet en lien avec la Responsabilité Sociétale des Entreprises (et l'avènement de la norme ISO 26000).
Par ailleurs, l'articulation entre responsabilité individuelle et responsabilité collective est essentielle.

Ce n'est pas

Ajouter un vernis d'humanité, du socialement correct et/ou une réponse édulcorée pour répondre à des obligations, sans rien changer au cœur de l'entreprise et au cœur du travail.

Ne pas parler des sujets qui fâchent (par exemple : le stress au travail et les risques psychosociaux)

Aborder ce sujet de manière frontale entre dirigeants et représentants des salariés dans une logique de gagne terrain.

Un projet ponctuel (« one shot »)

Une affaire de spécialistes qui vont apporter des solutions à mettre en œuvre dans l'organisation.

Un sujet de plus pour noyer le poisson et ne pas parler de la souffrance.

Une vision angélique, donc irréaliste.

Une vision en noir et blanc : la situation actuelle étant le noir et le « monde des bisounours » en blanc.

La stigmatisation de ceux qui seraient tenus responsables des carences en terme de qualité de vie au travail (chacun voyant midi à sa porte de ce point de vue).



L'ANI sur la QVT et l'Égalité Professionnelle

(article de Olivier Hoeffel publié le 16 juillet 2013 sur laqvt.fr)

L'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail et de l'Égalité Professionnelle est désormais validé depuis les premières annonces de signatures de syndicats le 8 juillet 2013. Je vous propose quelques idées clés sur cet ANI.

Objet de l'accord

L'accord vise à favoriser **l'égalité d'accès à la Qualité de Vie au Travail (QVT) et à l'Égalité Professionnelle (EP) pour tous les salariés.**

Il s'agit d'**augmenter la prise de conscience et la compréhension des enjeux par toutes les parties prenantes** (dont les employeurs, les salariés et leurs représentants) de la QVT et de l'EP. Les enjeux s'expriment en termes d'amélioration de la **qualité de l'emploi**, du **bien-être au travail** et de la **performance de l'organisation**.

Cet accord fournit un **cadre pour l'amélioration de la QVT et de l'EP**, dans une **approche systémique**. Cette approche a pour ambition de résoudre les difficultés liées à l'empilement des textes et au cloisonnement des thèmes impliqués.

Portée de l'accord et cadre des négociations

Cet accord ne crée pas une obligation supplémentaire pour les entreprises.

C'est aux partenaires sociaux que revient l'initiative d'examiner la possibilité de lancer une **négociation à titre expérimental** sur la QVT et l'EP.

Cette négociation peut avoir lieu au niveau de l'entreprise ou de la branche professionnelle.

Cette question peut être abordée lors de l'une des réunions organisées dans le cadre des négociations annuelles obligatoires.

Si la négociation aboutit, l'accord d'entreprise ou de branche sera conclu **pour une durée de 3 ans**.

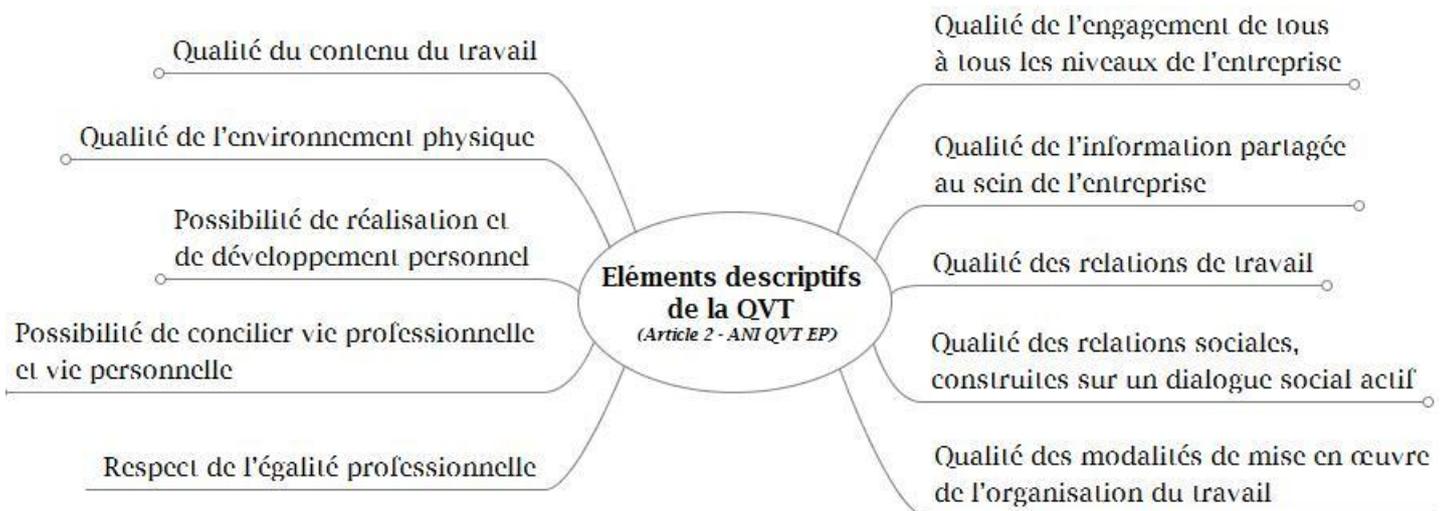
L'ANI QVT et EP est également conclu pour une durée déterminée de 3 ans, à partir de sa date d'entrée en vigueur. Un premier bilan d'étape sera réalisé à mi-parcours.

Délimitation des champs de la QVT

L'ANI fournit dans l'article 2 une liste d'éléments descriptifs destinés à faciliter l'élaboration d'une démarche de QVT dans le cadre du dialogue social.

Retrouvez tous nos articles et brèves relatifs à cet ANI sur laqvt.fr

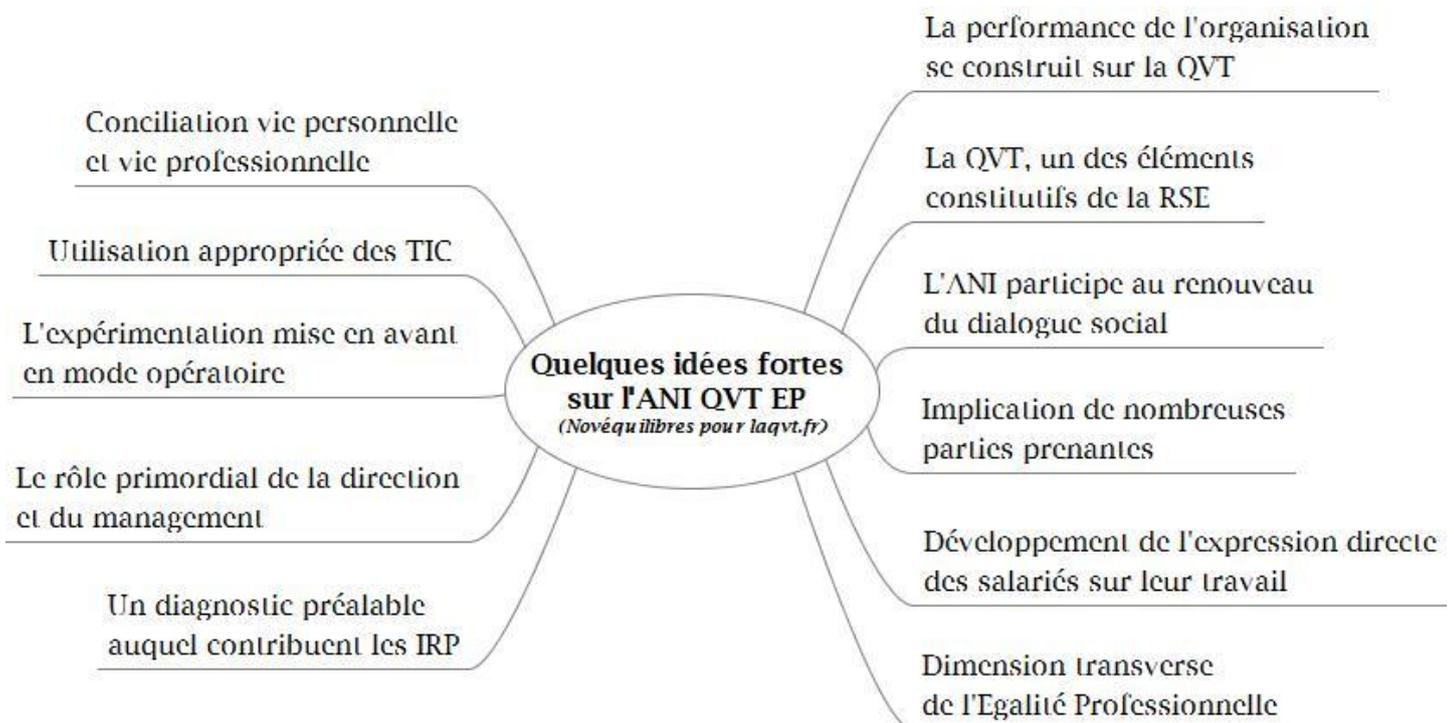




Cette liste est détaillée en [annexe de l'ANI](#).

Quelques idées fortes

Je vous propose de considérer les éléments saillants de l'ANI QVT EP, de mon point de vue :



- Les partenaires sociaux sont convaincus que **la performance de l'organisation se construit sur la QVT**. Autrement dit, améliorer la QVT va participer à améliorer le bien-être des individus, et ce n'est pas en contradiction avec la performance économique; cela permet au contraire de l'assurer et la développer.

La QVT est **un des éléments constitutifs de la RSE** « assumée » comme le qualifie l'ANI.

livre Blanc : tout savoir sur la qualité de vie au travail

- Cet accord participe au **renouveau du dialogue social** (à la fois en terme de résultat d'une négociation et à travers ses éléments de contenu)
- **De nombreuses parties prenantes sont ciblées** dans cet ANI aussi bien à l'intérieur de l'entreprise, qu'au niveau des branches ou qu'au niveau territorial et national.
- **L'expression directe des salariés sur leur travail est favorisée et développée.** Un point essentiel de cet ANI.
- **L'Égalité Professionnelle est une dimension prégnante et transverse** dans l'ANI qui consacre par ailleurs un ensemble d'articles au sein d'un **thème dédié au sujet** (Titre III).
- **La conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle fait l'objet d'une attention particulière** avec deux articles dédiés (Titre IV, articles 10 et 11).
- **Une gestion « intelligente » des TIC** (Technologies de l'Information et de la Communication) est promue (Article 17). (1)
- Cet accord expérimental, qui se concrétisera par la négociation d'accords eux-mêmes expérimentaux, **promeut l'idée de l'expérimentation en mode opératoire** d'amélioration de la QVT et de l'EP.
- L'ANI insiste sur le **rôle primordial de la direction et du management**, en particulier vis-à-vis de l'impact des modes de management sur la QVT et l'EP. **Sensibilisation et formation** sur le sujet sont à renforcer dans le cursus des futurs managers. La prise en compte des conditions réelles d'exercice du travail constituant un des objectifs. Il est évoqué aussi la **mise à disposition des outils adaptés au management pour soutenir les salariés en difficulté.**
- Un **diagnostic préalable** doit permettre de situer le point de départ de la démarche d'amélioration. **Les IRP contribuant à ce diagnostic.**

Les points de négociation pour les accords d'entreprise ou de branche

L'ANI indique que les accords pourront porter sur les points suivants :

- Un **diagnostic préalable** qui doit faire l'objet d'une information préalable des salariés et être conçu de manière à favoriser leur participation et la confiance
- **la définition, l'élaboration et la mise en oeuvre de plans d'actions.** Il s'agit d'actions individuelles et collectives relatives aux différents champs de la QVT. (2)
- **L'utilisation des outils existants** (une façon aussi de contextualiser au mieux la démarche et les actions).
- Les modalités des actions visant à **favoriser l'expression directe des salariés sur leur travail, l'amélioration des processus et les marges d'autonomie.** Comme déjà évoqué dans le présent article, il est indiqué que **ces modalités peuvent faire l'objet d'expérimentations.**
- Des actions prévues dans l'ANI.
- Les **indicateurs de suivi** qui permettront d'évaluer les résultats de la démarche QVT EP. 3 niveaux d'indicateurs sont mentionnés : **indicateurs de perception des salariés, indicateurs de fonctionnement et indicateurs de santé au travail.**



Négociation unique sur la QVT inscrite dans la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle

(article de Olivier Hoeffel publié le 7 mars 2014 sur laqvt.fr)

C'est maintenant officiel, publié dans le Journal Officiel du 6 mars 2014. [La loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale](#) intègre un article prévoyant la possibilité d'une négociation unique sur la Qualité de Vie au Travail, conformément aux vœux des partenaires sociaux dans leur accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle.

Voici le texte de l'**article 33** relatif à la Qualité de Vie au Travail :

« À titre expérimental, un accord conclu entre l'employeur et les organisations syndicales de salariés peut prévoir le regroupement dans une négociation unique dite de « qualité de vie au travail » de tout ou partie des négociations obligatoires prévues aux articles L. 2242-5, L. 2242-8 à l'exception du 1°, L. 2242-11, L. 2242-13, L. 2242-21 et L. 4163-2 du code du travail, tel qu'il résulte de la loi n° 2014-40 du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système des retraites.

Cet accord est conclu pour une durée de trois ans. Pendant la durée de son application, l'obligation de négocier annuellement est suspendue pour les négociations qui font l'objet du regroupement prévu au premier alinéa.

La validité de l'accord mentionné au premier alinéa est subordonnée à sa signature par une ou plusieurs organisations syndicales représentatives ayant recueilli au moins 50 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections des titulaires au comité d'entreprise ou de la délégation unique du personnel ou, à défaut, des délégués du personnel, quel que soit le nombre de votants.

Lorsqu'aucun accord n'a été conclu dans l'entreprise au titre du présent article, la négociation sur les modalités d'exercice du droit d'expression prévue à l'article L. 2281-5 du code du travail porte également sur la qualité de vie au travail.

Le présent article est applicable jusqu'au 31 décembre 2015 et, pour les accords conclus avant cette date, jusqu'à expiration de leur durée de validité. »

Les articles de loi mentionnés dans ce texte font référence à :

- L. 2242-5 : Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes
- L. 2242-8 : Salaires et durée du travail (exception faite des salaires effectifs)
- L. 2242-11 : Régime de prévoyance maladie
- L. 2242-13 : Travailleurs handicapés
- L. 2242-21 : Mobilité interne



livre blanc : tout savoir sur la qualité de vie au travail

2ème édition
Avril 2014





Lien entre QVT et Qualité du travail

(article de Olivier Hoeffel publié le 12 août 2011 sur laqvt.fr)



Yves Clot – titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) s’est entretenu avec la HAS (Haute Autorité de Santé) sur le lien entre qualité de vie au travail et qualité du travail.

Voici quelques mots de synthèse de cet entretien filmé et l’opinion de l’équipe Novéquilibrés sur ce sujet.

Yves Clot dans un entretien filmé avec la Haute Autorité de Santé explique le lien qu’il voit entre qualité de vie au travail et qualité du travail.

De son point de vue, qualité de vie au travail et qualité du travail ne sont pas suffisamment reliées actuellement dans les esprits. Et séparer ces deux notions revient à séparer la santé et la performance. La performance étant considérée ici comme l’efficacité individuelle.

Et pourtant de son point de vue, « santé au travail et efficacité sont des choses reliées de l’intérieur ». Elles sont reliées car l’efficacité est fondamentale pour chacun d’entre nous. Et qui ne se sent pas efficace dans son travail, ne se sent pas bien, avec donc des impacts potentiels sur la santé physique et mentale. Le travail empêché reste sur l’estomac et ainsi “on en fait une maladie”.

Selon lui, le monde du travail souffre de ne pas pouvoir mettre en débat le sujet de l’efficacité. L’efficacité est vue essentiellement sous l’angle de la performance, et la performance (versus rentabilité) est un sujet du ressort des directions et des conseils d’administration. Elle ne se négocie pas ou tout au plus à la marge.

La santé, elle se négocie, en particulier au sein des CHSCT. Il s’agit alors de négocier sur les risques psychosociaux, le stress au travail ... les conditions de travail, mais pas sur la performance.

Yves Clot appelle de ses vœux que les institutions dans les organisations puissent se saisir du sujet de la performance en lien avec la santé au travail. Qu’elles puissent discuter et négocier sur les critères de la qualité du travail. Il en indique deux : la qualité du résultat du travail (produit ou service) et la qualité du collectif. D’autres critères sont à construire, à négocier entre partenaires sociaux.

Ce n’est pas seulement une affaire de partenaires sociaux, puisqu’il faut que chacun dans l’organisation puisse disposer de l’espace de dialogue pour évoquer sa propre efficacité au travail. Non seulement évoquer les résultats, mais aussi les objectifs qui lui sont donnés et/ou qu’il se donne lui-même.



livre blanc : tout savoir sur la qualité de vie au travail

2ème édition
Avril 2014

25



Il avertit que mettre en débat ce sujet ne créera certainement pas de consensus en première intention entre les différents acteurs. Ce serait de la « naïveté sociale » que le croire. Mais ne pas le faire, conduit à des tactiques de « cicatrisation sociale » qui ne répondent que superficiellement à la réalité des problèmes posés.

L'opinion de l'équipe Novéquilibrés

Le slogan de Novéquilibrés est « conjuguons qualité de vie au travail et performance durable ». La performance durable évoquée est non seulement la performance de l'organisation, mais fait référence aussi à la performance individuelle. La performance individuelle, non seulement vue comme l'évaluation de la performance individuelle par l'organisation, mais comme la perception de son efficacité au travail et de la fierté du travail bien fait.

Les idées développées par Yves Clot sur la qualité du travail telles qu'il les exprime dans son entretien filmé, nous les partageons, et la qualité du travail est de notre point de vue un des éléments qui contribue à la qualité de vie au travail. Finalement, notre vision n'est pas tant de mettre en lien la qualité de vie au travail avec la qualité du travail, mais véritablement d'intégrer le deuxième au premier. La qualité du travail, comme élément constitutif de la qualité de vie au travail.

Reprenons la définition de la qualité de vie au travail par Martel et Dupuis (2004) :

« La qualité de vie au travail, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société. »

Un des buts de l'individu au travail est l'efficacité au travail. Pour simplifier : un des buts de l'individu au travail est de réaliser les buts qu'on lui a fixés et qu'il s'est fixé. Selon la définition ci-dessus, le niveau de qualité de vie au travail se mesure par l'écart qui existe entre le but recherché et la réalité à un moment donné. Ceci s'inscrivant dans une dynamique.

Ce que l'on peut ajouter à cela, et pour reprendre les propos d'Yves Clot, c'est qu'il s'agit non seulement d'atteindre les objectifs qui sont fixés par d'autres, mais aussi que ces objectifs puissent être discutés, compris, appropriés, remis en cause au cours de l'avancement ; qu'ils puissent donner naissance à d'autres objectifs. C'est aussi l'autonomie qui est donnée pour atteindre les objectifs et le pouvoir donné à la créativité individuelle et collective.

Comme le dit Yves Clot, c'est un sujet qui doit être mis en débat par les partenaires sociaux, mais surtout en débat par toutes les parties prenantes, dans l'esprit de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). En effet, non seulement tous les acteurs de l'entreprise sont concernés, mais également les acteurs externes en lien avec l'organisation : clients, fournisseurs, partenaires, ...

C'est très exactement l'approche que nous préconisons pour la qualité de vie au travail. Un sujet qui ne doit pas se traiter uniquement dans l'étroitesse des murs de l'organisation. Et ceci tout simplement parce que les tensions du travail proviennent aussi de l'extérieur.

Ainsi, associer les acteurs externes dans la réflexion et l'action est un gage d'efficacité de la démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail, et en particulier de la qualité du travail qui a un impact sur les clients ou usagers.





Communication et QVT

(article de Sophie Courmont publié le 20 septembre 2011 sur laqvt.fr)



La communication est indissociable de la qualité de vie au travail. Elle est présente dans chacune de ses dimensions.

Verbale ou non verbale, écrite ou orale, officieuse ou officielle... elle se trouve partout, sous toutes les formes. Elle a un rôle majeur pour une performance durable de l'organisation et le bien-être de ses collaborateurs.

À l'ère de la communication 2.0, nous constatons **le besoin des individus d'échanger, de**

partager, de donner leur point de vue. Par là même, la vision des salariés et sa relation à l'entreprise évolue et son besoin d'appropriation et d'identification sont toujours aussi prégnants.

Pour être motivé et engagé, un collaborateur a besoin de savoir où il va, quelle est sa place dans son organisation, quelle pierre il pose à l'édifice. Le rôle de la communication sera de faciliter la transmission et la compréhension de la stratégie de communication en s'appuyant sur des actions et des outils adaptés (intranet, blog, journal interne, réunion, événements...).

Transmettre, informer de façon multidirectionnelle donne l'occasion aussi d'appréhender l'organisation dans son ensemble, et ainsi de mieux en comprendre les enjeux et de s'ouvrir aux autres. La valorisation de l'engouement d'une équipe, de la réussite d'un individu, de l'arrivée d'une nouvelle recrue sont de belles marques de reconnaissance. De même, qu'un **cadre clair et identifié est rassurant pour l'individu.**

La communication a aussi pour objectif de **faire en sorte que les collaborateurs se sentent bien au travail,** qu'ils aient plaisir à y aller et à y travailler. Son rôle sera donc de favoriser les rencontres et les moments conviviaux et de participer à un environnement de travail agréable. Les événements internes fédèrent les équipes et favorisent la cohésion. Des relations conflictuelles ou l'absence de communication entre collègues nuisent à la motivation et à l'enthousiasme du collaborateur. L'échange, le partage permettent d'aplanir des situations difficiles, de favoriser la transmission, de s'enrichir des expériences et des connaissances de chacun.



livre blanc : tout savoir sur la qualité de vie au travail

2ème édition
Avril 2014





La cohérence est indispensable en entreprise car elle prodigue une image homogène et positive en interne et en externe. Insuffler et cultiver la culture de l'entreprise en partenariat avec le management est indispensable.

L'identité de l'entreprise à travers la transmission de ses valeurs, de sa philosophie et de ses actions offre un sentiment de fierté qui transpire à l'extérieur de l'entreprise.

Par la sensibilisation au développement durable et à l'écologie, la communication maintient le lien avec la **responsabilité sociétale de l'entreprise**. Individuellement, elle participe par des actions ponctuelles ou régulières à la **sensibilisation pour une bonne hygiène de vie** à travers des articles, des conférences, des événements ou encore des brochures. Sans oublier, la transmission d'informations pour faciliter la vie des collaborateurs pour les aider à concilier leur vie professionnelle et privée.

Appropriation, fierté, reconnaissance, convivialité, partage, coopération... autant de mots qui sonnent communication et qualité de vie au travail. Il n'y a pas de hasard si l'ANISAT (Accord National Interprofessionnel sur le Stress au Travail) a mis en évidence la communication.

En effet, **une des causes internes à l'organisation en matière de stress au travail** est indiquée comme étant une **mauvaise communication interne**. A méditer.





Santé, bien-vivre et QVT

(écrit pour ce dossier par Caroline Rome)



La santé, l'équilibre personnel sont des éléments essentiels de la qualité de vie au travail. Le corps présent dans toutes ses dimensions, reposé, dynamique, sécurisé, à l'aise dans son environnement, bien nourri, respecté.

De la bienveillance pour l'individu dans sa globalité.

Bon stress

Il n'y a pas si longtemps, quand on parlait de stress, on opposait le mauvais stress, dangereux pour la santé et le bon stress, ce qui laissait supposer qu'il était bon pour la santé.

L'humain est sans arrêt sous stress puisque sans cesse il s'adapte à son environnement, le stress est positif quand l'adaptation est possible, et il devient négatif quand c'est trop, et que l'adaptation n'est plus possible.

Le stress dit positif sollicite aussi l'organisme et tire sur ses réserves, s'il est chronique.

La limite est sournoise, et il est difficile de savoir quand le stress est aidant ou destructeur...

Plaisir

Le plaisir au travail contribue au bien vivre et à la qualité de vie (au travail et ailleurs), s'il y a l'espace pour le savourer. Quand le plaisir favorise le sur-engagement, il est encore plus difficile de rester au niveau juste de stress, d'autant plus, s'il est combiné à une incapacité à savoir dire non aux sollicitations.

Plaisir + sur-engagement + déséquilibre entre les différentes sphères de vie, voilà une combinaison qui peut conduire à l'épuisement professionnel, le fameux burnout dont la presse se fait l'écho depuis plusieurs mois.

Il est à la fois de la responsabilité de l'individu et de la responsabilité du collectif de prévenir les risques de burnout.

Au niveau individuel, le corps est un fabuleux indicateur du juste niveau de stress. Tensions, douleurs, souffle court, fatigue, mauvais sommeil, mal être sont des messages à accueillir pour y répondre.

Le corps devient alors l'équipier si utile au quotidien pour s'adapter avant que la limite soit dépassée. Une bonne posture, une respiration adaptée, s'autoriser à se poser...

livre blanc : tout savoir sur la qualité de vie au travail

2ème édition
Avril 2014



Equilibre des rythmes

L'accélération des rythmes de vie fait perdre de vue les rythmes humains. Pourtant la biologie a ses raisons, et l'homme est un être circadien, réglé autour du jour par une horloge réglée sur 24h qui gouverne entre autres, les rythmes veille sommeil.

La sieste en fait partie et, même sans avoir déjeuné, en tout début d'après-midi, le besoin de dormir se fait sentir. Entre 13h et 15h, une porte d'entrée sommeil s'ouvre, et y entrer permet de récupérer, la pratiquer est un véritable tremplin d'énergie.

Il est simple de répondre à ses besoins physiologiques en faisant une sieste flash de 1 à 5mn, à titre individuel du confort et de la forme, à titre collectif, de l'efficacité et de la rentabilité.

Moins forcer, moins contraindre permet de mieux gérer les tensions au quotidien, et le soir de mieux basculer dans le sommeil.

Eloge de la pause déjeuner

Pour gagner du temps, solutions pratiques, le sandwich-soda ou la « gamelle » préparée à la maison concilient rapidité et économie tout en permettant de rester à portée de souris et de son écran.

Or, se déconnecter pour se restaurer (au propre comme au figuré) est indispensable à la préservation de notre équilibre et de notre santé, voire de notre bonheur.

Privilégier la pause déjeuner en choisissant ses aliments, en les savourant, les dégustant, et permettre à l'organisme de suivre le processus.

C'est remettre le moteur en marche pour la suite de la journée, et à juste titre pour Hippocrate, l'alimentation était le premier des médicaments.

Entretenir son véhicule, ne pas le forcer, garder la bonne vitesse, écouter le moteur, prévoir des pauses parking, le carburant sans plomb au moment pour éviter la panne, tous les ingrédients indispensables au bon fonctionnement de l'être humain pour sa qualité de vie au travail.

L'indissociable unité corps-mental.





Lien entre QVT et Bonheur

(adapté de l'article "Bonheur et plaisir" de Olivier Hoeffel publié le 5 juin 2012 sur laqvt.fr)



Nous avons déjà évoqué dans le premier article, les outils développés au CLIPP pour évaluer la qualité de vie au travail (ISQVT) et la qualité de vie (ISQV).

Le principe sur lequel se basent ces outils est que l'activité humaine est orientée vers des buts, le but ultime recherché étant le bonheur (Aristote).

Le niveau de qualité de vie le plus élevé pour un individu correspond à l'atteinte de tous ses objectifs dans tous les domaines de la vie professionnelle et par extension de la vie tout court. Le bonheur total !

Ne pas confondre Bonheur et Plaisir

Une réponse indirecte que l'on peut faire concerne les objectifs que l'on se fixe : si les objectifs sont irréalistes, ce bonheur total ne pourra pas être accessible tant que l'on gardera le cap sur ces dits objectifs, d'autant plus si l'esprit est plus occupé par la cible que par le chemin parcouru.

Tal Ben-Shahar, Professeur de Psychologie Positive à Harvard, spécialiste sur le sujet du bonheur s'est intéressé aux perfectionnistes qui ont cette double tendance à l'irréalisme des objectifs et à l'incapacité à prendre du plaisir tant que l'objectif n'est pas atteint (et encore, certains perfectionnistes sont en incapacité à reconnaître leur réussite et donc à y prendre du plaisir).

Certains d'entre nous confondent bonheur et plaisir. Pour être plus précis : le bonheur devrait être une succession ininterrompue de moments de plaisir.

On comprend qu'une telle vision puisse faire peur à certains dans le monde du travail.

Alors si on a tout intérêt à ne pas confondre bonheur comment lier ces deux notions ?

Il ne s'agit pas de tomber dans l'excès inverse et de considérer le bonheur avec les habits de l'ascétisme. Selon Tal Ben-Shahar, le bonheur peut être construit en recherchant des activités qui **associent à la fois le plaisir et le sens**. Une autre façon de présenter la chose est d'**allier le plaisir du moment et la préservation de l'avenir**.



livre blanc : tout savoir sur la qualité de vie au travail

2ème édition
Avril 2014



Mihaly Csikszentmihalyi, autre figure de la Psychologie Positive, a développé le concept de « **flux** » ou « **expérience optimale** » qui favorise le bonheur: il s'agit de favoriser l'engagement des individus dans des activités où ils sont en mesure d'utiliser leurs compétences face à un enjeu réaliste qui a du sens et dans lesquelles le temps semble disparaître.

Une autre considération importante sur le chemin du bonheur est l'**acceptation des moments qui ne sont pas du plaisir** (voire qui sont de la souffrance). L'acceptation n'étant pas vue comme de la résignation (passive) mais comme la capacité active d'acceptation que les plaisirs et le bonheur ne sont pas un dû permanent et qu'il y a des hauts et des bas.

Pour en revenir à la qualité de vie au travail : une vie professionnelle (individu) et la vie d'une organisation (collectif) sont faites de hauts et de bas. Cette vérité doit être acceptée, ce qui n'est pas chose gagnée dans un monde où l'on nous sert l'excellence à toutes les sauces, et où l'échec est servi lui, à la sauce « trouvez-moi le coupable ! ».

La responsabilité de l'organisation n'est pas de servir le plaisir au travail à tout moment, mais de contribuer au bonheur au travail des individus.

Quelle place pour le bonheur au travail ?

La Psychologie Positive développe une idée du bonheur tout à fait révolutionnaire dans la mesure où elle va à contre-sens de la vision véhiculée depuis des générations selon laquelle le bonheur serait un but ultime conditionné par la réussite dans plusieurs domaines de la vie.

Au contraire, la Psychologie Positive inverse la relation entre bonheur et réussite : le bonheur est un facteur de réussite dans les différents compartiments de la vie. Il a été montré aussi que le bonheur est facteur de bonne santé.

Selon la première vision, il n'est pas forcément facile de rallier toutes les parties prenantes d'une organisation sur la contribution de l'organisation au bonheur des individus qui la constitue. C'est d'autant plus vrai si la croyance selon laquelle le bonheur se ferait au détriment de l'efficacité est bien ancrée.

Selon la vision de la Psychologie Positive, les enjeux deviennent tout autre : l'organisation a tout intérêt à contribuer au bonheur des individus car cela améliore la créativité et la performance individuelle, donc la performance collective. Il facilite également la cohésion, l'engagement et la fidélité à l'organisation.

Non seulement, le bonheur se conjugue bien avec la performance, mais il favorise bel et bien la performance.

La QVT invite indéniablement le bonheur au menu du travail avec le principe général d'articulation entre responsabilité collective et responsabilité individuelle.

Note : [Lien vers l'article d'Olivier Hoeffel du 20 mars 2014 sur MiroirSocial.com](#)

Contagion de la QVT et du bonheur

Le bonheur est présenté par la Psychologie Positive comme le meilleur antidote contre le stress.

Bonheur et QVT peuvent être considérés comme antidote du stress au travail et de la souffrance au travail.

Concernant le stress au travail, on entend ci et là « le stress est hiérarchiquement transmissible ».

Il s'agit bien de la question de la contagion dont on parle alors. Il en est de même pour la mauvaise humeur et les émotions négatives (par exemple, la colère, la peur, la tristesse, ...).

Il a été démontré que la contagion des émotions, qu'elles soient positives ou négatives, se fait en partie à notre insu. En effet, les émotions qui sont exprimées par un individu à un autre individu font l'objet d'une forme de synchronisation inconsciente de la part du deuxième individu. Vous souriez ? Alors, je ne résisterai pas longtemps à vous sourire aussi, même si je voulais me l'interdire.

C'est du bon sens que de constater qu'une personne souriante et optimiste nous met plutôt dans un état d'esprit positif. Les neurosciences nous ont apporté une bonne nouvelle : la contagion démarre sans que nous ayons besoin de mettre en marche notre volonté pour répondre positivement à la contagion.

Inversement, la contagion des émotions négatives a lieu sans qu'on en prenne forcément conscience.

La contagion du bonheur ayant donc un facilitateur qui ne mobilise pas la volonté, il faut néanmoins l'accompagner pour en démultiplier les effets. Les résistances existent, et en particulier la vision maintenant devenu obsolète du bonheur (bonheur conditionné par la réussite).

La QVT est aussi contagieuse. Elle utilise entre autre la vague de la contagion du bonheur. Elle nécessite toute une panoplie d'actions pour mobiliser, convaincre, prouver et faire coopérer les différentes parties prenantes.





Le groupe de codéveloppement professionnel au service de la QVT

(article de Anne Chonik Tardivel publié le 3 juillet 2012 sur laqvt.fr)



Le codéveloppement professionnel est un dispositif structuré d'échanges qui amène un groupe de pairs - dirigeants, managers ou collègues - à se comprendre, à s'apprendre mutuellement et à s'entraider. Sur la durée, un double processus d'apprentissage, individuel et collectif, facilite à la fois l'évolution personnelle et professionnelle de chaque parti-cipant.e et également le développement d'une culture de coopération. C'est un outil multifacettes de changement managérial, de soi et des autres.

Le groupe de codéveloppement professionnel apprend en effet à se connaître et à optimiser son fonctionnement, au gré des séances, en s'enrichissant de la diversité des points de vue.

Progressivement, une culture managériale de réflexion partagée, d'entraide et d'apprentissage collectif se construit. Forts de la coopération ainsi éprouvée et consolidée, les membres du groupe génèrent de l'économie relationnelle entre eux et aussi l'envie de l'étendre à leur entourage, afin de favoriser le travailler ensemble.

Ainsi, les participant.e.s, souvent des responsables, développent leurs compétences et ils mettent en œuvre avec leurs équipes les meilleures pratiques capitalisées au sein du groupe, tout en leur insufflant un esprit coopératif : la bienveillance a priori, la réciprocité de l'aide apportée, la reconnaissance des apports de chacun.e, la vigilance au hors-jeu et la tolérance ou pardon.

Avec ses règles, cet espace d'échanges, de partage et de co-construction constitue donc bien, par nature, un processus d'amélioration de sa propre qualité de vie au travail (QVT) et par propagation de celle des équipes et de l'organisation.

Quand les membres du groupe sont des commerciaux, ils peuvent enfin sortir de leur isolement et exposer des relations client problématiques. Ils développent ainsi un vrai sentiment d'appartenance et leur gain personnel de QVT se propage alors par delà l'organisation aux clients, dans une relation partenariale.



livre blanc : tout savoir sur la qualité de vie au travail

2ème édition
Avril 2014

35



Par nature, le groupe de codéveloppement professionnel sert la QVT

Le contenu des séances de codéveloppement relève également de la QVT. En effet, à tour de rôle, un.e participant, le "client.e" de la séance, présente au groupe un problème, une préoccupation ou un projet, c'est-à-dire une situation professionnelle pour laquelle il veut voir clair et mieux agir. Les autres, les "consultants" ont pour rôle de lui apporter une aide utile.

La multiplicité des regards permet une approche systémique des enjeux et des solutions possibles.

Ainsi, le groupe aide le/la client.e à élargir sa vision d'une situation souvent difficile, à trouver des solutions adaptées et à en tirer des enseignements.

Pour accompagner l'apprentissage du groupe dans le respect des règles, un animateur applique un protocole, précis sur le cadre mais souple sur le contenu. Au début, il s'agit de bien comprendre la situation exposée. Puis, dans le respect de la demande du client, un contrat est passé avec les consultants sur le type d'aide souhaitée. Suite à la consultation, le client prendra des décisions et s'engagera à mettre en œuvre telles actions. De nombreux problèmes de management se trouvent ainsi résolus, la séance est immédiatement utile.

Pour conclure la séance, un temps de régulation permet de capitaliser les enseignements individuels et collectifs. C'est un moment fort dans l'apprentissage de la coopération, afin de faire progresser les modes relationnels habituels. Les séances, dans la durée, favorisent aussi bien le retour sur résultat que l'évolution de chacun.e et de tous.

Pour les dirigeantsdirigeant.e.s, aborder leur propre QVT par le groupe de codéveloppement professionnel

Pour les dirigeantsdirigeant.e.s en inter-entreprise, il s'avère judicieux d'orienter d'emblée la thématique sur la QVT. Ce sujet trop souvent jugé secondaire, voire ignoré, devient alors central : les dirigeantsdirigeant.e.s se réunissent pour réfléchir et améliorer leur propre QVT. Ils coopèrent également dans la politique d'amélioration de la QVT dans leur organisation. Outre les apports d'un codéveloppement "classique", c'est un excellent préalable pour un dirigeant à une démarche QVT dans son organisation.

Le codéveloppement professionnel s'avère donc un outil privilégié de la qualité de vie au travail, tant pour l'individu que pour le collectif. Le gain est à la fois immédiat et durable, puisqu'il crée des réseaux d'entraide et surtout il génère bien une culture transversale de coopération.





La déconnect attitude au service de la QVT

(adapté de l'article "la déconnect attitude" publié le 30 mars 2012 sur laqvt.fr)

Le rapport publié en février 2012 par le CAS intitulé "L'impact des TIC sur les conditions de travail" pointe à plusieurs reprises que l'entourage familial risque de rester pendant un moment encore le régulateur ultime des usages professionnels des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) dans la vie privée si on n'y prend pas garde avec tous les risques de tension familiale que cela peut induire.



Face à ce constat et aux impacts négatifs tout à fait considérables d'un usage inapproprié des TIC sur la qualité de vie au travail et plus globalement sur la qualité de vie, L'équipe Novéquilibres, dont une partie de ses membres composent le comité éditorial de laqvt.fr, a décidé de se saisir de

ce sujet à bras le corps et de lancer une initiative intitulée

« la déconnect attitude ».

Nous l'abordons de la même manière que nous le faisons sur tous les sujets liés à la qualité de vie au travail.

En effet, il s'agit d'envisager l'articulation entre responsabilité individuelle et collective.

Cette articulation nous fait donc considérer deux aspects complémentaires :

- le « **droit à la déconnexion** » à construire collectivement dans les organisations pour réguler l'usage de l'internet et en particulier de l'internet mobile puisque de plus en plus de salariés sont équipés en internet mobile. Ce droit à la déconnexion est popularisé depuis quelques années par Jean-Emmanuel Ray, Professeur de droit à la Sorbonne (Paris)
- le « **devoir de déconnexion** » qui renvoie à la responsabilité individuelle de préserver sa santé et l'équilibre de ses sphères de vie; aussi parce que l'usage inapproprié des TIC n'est pas seulement le résultat d'une injonction de la hiérarchie, loin s'en faut

La déconnexion telle que nous l'évoquons ici n'est pas uniquement celle qui serait du fait de l'intrusion du travail dans la sphère privée du seul fait des TIC. Nous la voyons plus largement et dans deux directions :

- sur le sujet du travail, il s'agit de la déconnexion qui doit permettre de réguler le débordement du travail sur la sphère privée, phénomène amplifié par l'usage des TIC; mais il ne s'agit pas de s'arrêter seulement à une question d'usage des TIC. Il s'agit aussi de s'intéresser à tout ce qui fait qu'une personne se retrouve en débordement, sous la pression de son organisation ou/et sous la pression que se met lui-même l'individu;
- la déconnexion est aussi à voir avec les populations qui ne sont pas encore dans le monde du travail; nous pensons en particulier aux jeunes générations dont l'usage abusif des TIC a des conséquences immédiates et potentielles sur la santé et les comportements, en particulier sur les relations interpersonnelles...



livre blanc : tout savoir sur la qualité de vie au travail

2ème édition
Avril 2014





Il est temps de mettre le temps sur la table

(adapté de l'article du même nom publié le 16 décembre 2013 sur laqvt.fr)

Face à l'omniprésence de la question du manque de temps à tous les niveaux de la société, et en particulier dans le monde du travail, nous avons proposé une initiative sur laqvt.fr : **Le temps sur la table** pour inviter à adresser cette question de manière collective et coopérative.



Vous avez dit « manque de temps » ?

La question du manque de temps revient très souvent dans les propos sur la vie au travail et plus globalement sur la vie.

Il suffit de faire une recherche sur Internet avec votre moteur de recherche préféré sur les expressions « manque de temps » et « pas assez de temps » et de prendre connaissance du nombre de résultats recensés pour vous en convaincre.

Si « manque de temps » rime souvent avec « urgences », il ne faut pas s'arrêter seulement à cela, et nous proposons l'article [QVT et manque de temps](#) sur laqvt.fr pour une

argumentation plus poussée.

Si cette question se limitait à une insuffisance de l'organisation du temps de telle ou telle personne, on pourrait évidemment se contenter d'en appeler à des actions permettant à l'individu d'optimiser sa façon de gérer son temps, que ce soit au travail ou dans sa vie personnelle.

Seulement voilà : **si le manque de temps est généralisé** au sein d'un collectif, d'un métier, d'une fonction, d'une organisation, d'une institution et même au niveau de la société, **il est nécessaire de raisonner beaucoup plus largement, collectivement et de façon systémique.**

La bonne gestion individuelle du temps, ça ne fait pas tout !

S'il existait un-e champion-ne du monde de la gestion du temps, lui-elle-même aurait ses limites face à la charge et aux objectifs qu'on lui assigne ou bien qu'il-elle s'assigne.

D'ailleurs, le-la champion-ne du monde de la gestion du temps, possédant par ailleurs un haut niveau d'assertivité (affirmation de soi) saurait ne pas porter seul-e le poids de la responsabilité de l'atteinte des objectifs et veillerait à vérifier que son cas n'est pas isolé.



livre blanc : tout savoir sur la qualité de vie au travail

2ème édition
Avril 2014



Savoir convoquer la dimension collective

Quand le cas n'est pas isolé, il est temps de mettre la question du manque de temps sur la table.

Nous appelons donc à travers notre initiative Le temps sur la table à ce que la question du temps reconnu et réaliste soit mis en réflexivité collectivement, à tous les niveaux de la société, et particulièrement dans les organisations pour permettre effectivement l'amélioration de la QVT et de toutes ses dimensions.

Nous appelons à ce que cette initiative se fasse dans la bienveillance, la connaissance et la reconnaissance de la réalité du travail et dans la coopération. Il s'agit à la fois de s'intéresser mutuellement au travail réel, à la QVT des individus, à la performance collective et à la qualité des produits/services.

Nous avons bien évidemment conscience de l'existence de nombreux freins à ce questionnement collectif. Cela fera l'objet d'un prochain article. Mais, l'initiative sera d'autant plus aisée à lancer qu'elle sera promue largement, que chacune et chacun pourra considérer que d'autres se saisissent de cette question et qu'il y aura matière à échanger à la fois sur les leviers possibles et sur les bénéfices multiples obtenus.

Merci donc à vous lectrices et lecteurs de cette présentation de **Le temps sur la table** de relayer aussi largement que possible cette initiative qui nous appartient à toutes et à tous.

Voici une infographie pour accompagner cette initiative :



Y'a peut-être aussi un peu de ça ... 

... Mais surtout,

c'est la même chose à tous les étages ... 

et chacun doit se débrouiller avec ça.

Alors si on ne veut pas tourner en rond indéfiniment comme l'horloge et en plus, crescendo ... 

... Il faut savoir oser prendre le temps de mettre sur la table la question du juste temps pour faire les choses.

3

ça tombe mal ...

justement, on n'a pas le temps !

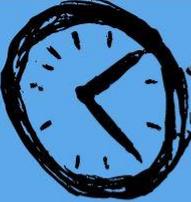
C'est à s'arracher les cheveux, ce sujet ! 

D'ailleurs, je n'en ai plus !

Oui, mais si on ne fait rien, non seulement, il ne se passera rien, mais l'accélération du temps va continuer jusqu'au point de rupture.

L'accélération du temps est un phénomène collectif et il ne pourra prendre fin que par des actions collectives à tous les niveaux

4

 **Plutôt que de nous laisser grignoter par le temps**

Mettons-nous autour de la table en plaçant

au centre  **notre relation au temps**

pour partager et co construire notre Qualité de Vie au Travail

5

 **DITES, SÉRIEUSEMENT, VOUS CROYEZ QUE VOUS AUREZ LE TEMPS DE RELAYER CETTE INITIATIVE ET DE VOUS LANCER, VOUS AUSSI ?**

OUI ? ALORS, TEMPS MIEUX ! BIENVENUE AUTOUR DE LA TABLE !

Infographie conçue et réalisée par Olivier Hoefel

➔ Pour accéder au dossier dédié à cette initiative sur laqvt.fr

CC Licence Creative Commons BY -NC ND

Décembre 2014

la qualité de vie au travail laqvt.fr

par [nov-equilibres](http://nov-equilibres.com) Visitez notre site

6



 **livre blanc : tout savoir sur la qualité de vie au travail**

2ème édition

Avril 2014

40



Les impertinences du Professeur Bossondur



Novéquilibrés a imaginé sur laqvt.fr un espace décalé et humoristique de sensibilisation à

la qualité de vie au travail intitulé "les impertinences du Professeur Bossondur".

Nous avons conçu cet espace comme pouvant comporter différentes formes d'expression (textes, dessins, bandes dessinées, vidéos, ...) pour interpeller les internautes sur les questions de QVT et de travail.

L'idée étant de prendre avec humour le contre-pied de toutes les idées que Novéquilibrés peut porter sur la QVT.

Une manière aussi de mettre le doigt sur ce qui peut constituer un risque psychosocial (RPS) et/ou une atteinte à une performance durable dans les organisations.

Un format vidéo est né de la complicité entre Olivier Hoeffel et Eric Averlant à l'origine de « La bande du Professeur Bossondur » avec une petite équipe bénévole qui s'est constituée pour construire quelques épisodes pilotes et 4 bandes annonces destinées à faire la promotion de cette websérie. Ces réalisations vidéo produites sans aucun moyen financier sont le fruit de la coopération de cette petite équipe, de l'énergie et de l'expertise de chacun ainsi que des quelques éléments techniques mis gracieusement à sa disposition.

De cette première saison est née le Professeur Bossondur totalement incarné par Eric Averlant.

En deux mots, qui est ce fameux Professeur Bossondur ?

C'est l'homme qui a décidé en toute simplicité de sauver le travail. Il prône un travail acharné et sans limite avec un objectif ultime : plus que l'excellence, la SUPRA excellence. Il multiplie les inventions pour nous aider à atteindre cet objectif que lui-même peine à réaliser, la cohérence n'étant pas sa qualité première.

Le Professeur Bossondur sait aussi se faire inviter dans les organisations pour porter la bonne parole à sa façon au sein de conférences qui mêlent le sérieux du sujet, le côté ludique pour la sensibilisation aux différentes dimensions de la QVT et le côté décalé assuré donc par le Professeur Bossondur.

Et oui, le Professeur Bossondur est sorti de son écran et se mêle directement de votre QVT!



livre blanc : tout savoir sur la qualité de vie au travail

2ème édition
Avril 2014



Ce livre blanc a été réalisé par



Site internet : www.novequibres.fr

Contact : bonjour@novequibres.fr

Retrouvez-nous
sur le portail d'information
sur la qualité de vie au travail

www.laqvt.fr

Crédits photos

- Creative commons :

<http://www.flickr.com/photos/kubina/2750655142/>

<http://www.flickr.com/photos/marcwathieu/2980385784/>

<http://www.flickr.com/photos/jwdill/3623627770/>

<http://www.flickr.com/photos/enggul/2548556508/>

<http://www.flickr.com/photos/51986665@N04/5606208488/>

- Istock photos

- Novéquilibrés

Illustrations : Michaël Courmont

Publication sous licence creative commons

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/fr/>



**Eric
Averlant**

**Céline
Bou Séjean**

**Anne
Chonik
Tardivel**

**Sophie
Courmont**

**Olivier
Hoeffel**

**Marie
Rachel
Jolivet**

**Dominique
Poisson**

**Loïs
Ramos**

**Caroline
Rome**