

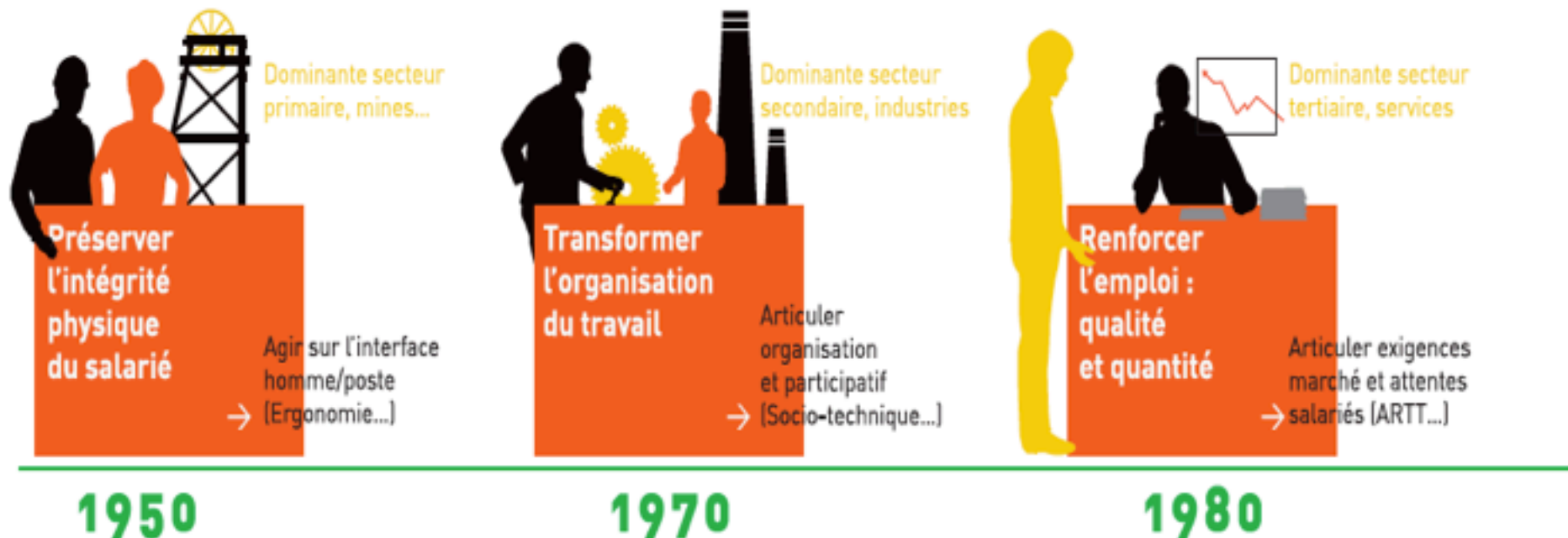
*>Points de repère*

*Qualité de Vie au Travail*

# Le travail, des évolutions plurielles

## TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL, DES ENJEUX ET DES APPROCHES

Source : Julien Pelletier, responsable Prospectives et international de l'Anact



# Le travail, des évolutions plurielles



## Une idée ancienne....

### Une idée ancienne, un concept nouveau

- > **Années 50** : les moyens et l'organisation du travail ne peuvent être pensés efficacement sans les hommes et collectifs chargés de sa mise en œuvre (« approche socio-technique »)
- > **Ce constat alimente 2 courants féconds mais étanches** :
  - l'approche nord américaine centrée sur *l'homme au travail* (autonomie, épanouissement..)
  - et l'approche nord européenne centrée sur *l'étude des collectifs* (groupes autonomes, concertation..)
- > **Années 2000** : le travail revient avec la souffrance et les RPS, les changements, restructurations, le management sont remis en cause... les questions d'organisation restent des questions d'initiés  
→ Enjeu de décalage pour remettre le travail au centre

## *Pour tenter de remettre le travail au centre...*

Il s'agit donc de :

- > Dépersonnaliser les problèmes, ramener au travail et à son organisation.
- > Ne pas chercher « la » bonne organisation, la formule, mais des théories à moyenne portée; faire confiance aux opérationnels et les accompagner pour les faire monter en puissance, en constatant, en situation, les problèmes pratiques qu'ils affrontent, les équipements qui leur seraient utiles dans leur travail.
- > Ne pas oublier que les RH ne sont pas les seuls ou les principaux organisateurs mais les DSI, les directions financières, les consultants, etc.
- > Accomplir la part RH du travail : développer une connaissance fine des « populations », concevoir des dispositifs outillés pour soutenir le développement des parcours, favoriser la négociation de plans d'action ou d'accords conventionnels,...

# A la recherche d' une définition de la QVT

## *Définition esquissée par les Partenaires Sociaux en juin 2012*

- Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent **la perception de la qualité de vie au travail** qui en résulte.
- La qualité de vie au travail **se construit en permanence**. Elle s'envisage au cours d'une carrière professionnelle. Ses **conditions de mise en œuvre peuvent varier** selon les caractéristiques de l'entreprise (sa taille, sa culture, la prégnance de ses contraintes, l'environnement dans lequel elle s'inscrit).

# Les champs couverts par la QVT :

*Définition esquissée par les Partenaires Sociaux en juin 2012*

- > Qualité de l'engagement à tous les niveaux de l'entreprise
- > Qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise
- > Qualité des relations sociales et de travail
- > Qualité du contenu du travail
- > Qualité de l'environnement physique
- > Qualité de l'organisation du travail
- > Possibilité de réalisation et de développement personnel
- > Possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle

## *que font les entreprises qui s'engagent sur la QVT?*

- **Des accords (RPS, égalité, conditions de travail) qui « parlent » de QVT**
- **Des enquêtes...** : tendance à la profusion de la mesure sociale
- **Des espaces de travail ad hoc** : Observatoires paritaires notamment
- **Des groupes de travail paritaires** pilotant des démarches de progrès
- **Un enrichissement du volet social de la RSE**
- **Une restructuration de leurs fonctions RH** : redécoupage des territoires de la RH, ou création de fonctions spécifiques (environnement du travail par exemple)
- **Des initiatives structurantes** :
  - formation des consultants externes pour qu'ils intègrent mieux le travail réel dans la conception des projets qu'ils instruisent et déploient
  - transformation des modalités de conduite des projets (notamment SI)
- **Mais aussi** :
  - des crèches, des conciergeries, des services périphériques
  - l'entreprise, territoire de santé (dépistage, alimentation, etc...)
  - et des réflexions sur le champ de l'articulation de la vie perso/pro, sur le rôle des Ntic dans des modalités émancipatrices de conciliation, ...



# Le caractère novateur de l'approche QVT

- > **Une centration sur le processus, la dynamique concertée**  
versus centration sur l'état
- > **La dimension positive de l'approche**  
qui suggère de passer d'une vision « prévention des expositions » à  
une vision « promotion de l'engagement »
- > **Les axes de travail qui combinent**
  - **objectif-subjectif**
    - Objectif: Horaires, risques physiques, environnement de travail
    - Subjectif: Bien-être, satisfaction au travail
  - **collectif-individuel**
    - Climat social, organisation
    - Conciliation vie prof-vie personnelle...
  - **extrinsèque-intrinsèque**
    - Organisation et contenu du travail
    - Environnement de travail, conciliation...

# Quel avenir pour ce champ d'action ?

le potentiel est important car l'approche QVT répond :

## >Et aux besoins des salariés

*Le salarié transfère au plan du travail ses attentes de citoyen en matière de Qualité de Vie (mieux/plus), qualité qui passe par l'expression active, le « pouvoir d'agir »*

## >Et aux besoins des entreprises liés à l'évolution des exigences productives

- soutenir et développer la capacité des salariés à ...  
s'organiser pour coopérer, prendre des décisions, déployer un travail de qualité, créateur de valeur et facteur d'accomplissement
- redonner de la cohérence aux décisions organisationnelles