

7 recommandations de l' ANACT pour une démarche QVT

1. Considérer la QVT comme un développement et non une concession sociale

Une politique de performance durable ne peut pas s'appuyer sur le modèle traditionnel d'accords sociaux « revendication / concession ». Il s'agit de construire la politique QVT comme déterminant de la performance de l'entreprise, en considérant les salariés comme créateurs de valeur ajoutée par leur travail.

2. Impliquer les dirigeants par le développement de la performance globale de l'entreprise

Développer une politique de qualité de vie au travail dans l'entreprise est une orientation qui marque son implication pour une performance durable, performance à trois dimensions : business, social et service cad satisfaction simultanée du client, du financier et des salariés. Ce n'est donc pas une démarche seulement portée par les RH ou par les responsables santé sécurité environnement. La QVT doit être partie intégrante de l'évaluation de la performance des équipes dirigeantes, notamment via les indicateurs développés au niveau de l'entreprise. La déclinaison de l'évaluation de la QVT le long de la ligne hiérarchique peut représenter un levier en faveur d'une meilleure cohérence.

3. Inventer un nouveau mode de relations sociales avec la mise en place d'une politique de QVT

Il s'agit de créer les conditions de la performance durable. Si l'on admet que la QVT n'est pas une « concession sociale » en réponse à une « revendication », son accompagnement implique la création d'espaces de pilotage et de dialogue adaptés, permettant aux acteurs de progresser ensemble sur une vision partagée du développement de la performance de l'entreprise, dans la prise en charge des tensions entre l'individuel et l'intérêt collectif, dans la recherche de conventions partagées sur la qualité du travail.

4. Prendre en compte dans les choix organisationnels le point de vue des salariés sur leur travail

Avant tout la QVT s'intéresse au travail, c'est à dire qu'elle doit améliorer le quotidien de travail des salariés (l'organisation et les processus de travail, les routines). Prendre en compte le point de vue des salariés, qui sont les experts de leur travail, permet de proposer des améliorations immédiates, mais aussi de concevoir les réorganisations ou les transformations de l'entreprise en prenant en compte son fonctionnement réel.

5. Créer des indicateurs QVT dans l'entreprise

Ces indicateurs mixent à la fois des indicateurs de santé, des indicateurs RH et des indicateurs de performance et d'organisation. Ils permettent de mesurer à la fois la montée en charge de la politique de QVT mais aussi leur impact. Prendre en compte les dimensions d'âge, de sexe et de qualification dans les indicateurs permet également de vérifier que les politiques de QVT favorisent l'égalité entre les hommes et les femmes, quel que soit leur âge et leur qualification, ainsi que l'articulation des différentes sphères de la vie dans lesquelles hommes et femmes s'engagent. Mais attention, pas d'indicateurs sans démarche ! Les indicateurs sont là pour permettre aux acteurs de débattre du sens des évolutions mesurées et construire une vision partagée des actions à conduire.

6. Améliorer la QVT implique de doter les structures locales de marges de manœuvre

Les initiatives pour améliorer la QVT peuvent être globales (impulsion, accords cadres) mais doivent être aussi locales, c'est à dire là où l'activité se réalise effectivement. Le recours à l'expérimentation (démarches, outils) est à rechercher en lien avec une attention plus soutenue à son évaluation avant implémentation élargie.

7. La QVT concerne aussi l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Le seul développement de services périphériques ou d'accords relatifs à la parentalité (conciergeries ou crèches par exemple) est pertinent mais pas suffisant. Il est possible de développer des modalités d'organisation du travail soucieuses d'un équilibre entre les sphères privée et professionnelle, notamment via le développement du télétravail et les nouveaux usages des TIC (plateformes de travail virtuelles par exemple).