



## Lettre d'information N°72 – Juin 2019

### La qualité de vie au travail

1

En matière de normes et guides, l'administration française est aussi prolifique que peu respectueuse de ses propres règles et recommandations. Toutefois, la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) se démarquent en éditant, ensemble, un intéressant guide de la qualité de vie au travail assorti d'outils et méthodes pour conduire une « démarche QVT ».

Ce guide (*lire en note 1*) s'adresse aux acteurs publics en capacité de lancer et de piloter une démarche QVT dans la fonction publique : aux responsables de services en administration centrale ou déconcentrée, aux directeurs généraux des collectivités, aux directeurs d'hôpitaux et plus globalement aux décideurs en responsabilité de service, directeurs des ressources humaines, secrétaires généraux, etc... Il s'adresse aussi aux acteurs plus opérationnels qui ont un rôle d'incitateurs et d'accompagnateurs méthodologiques tels que les chefs de projet QVT, les conseillers en organisation ou les consultants et experts chargés d'assister les décideurs publics.

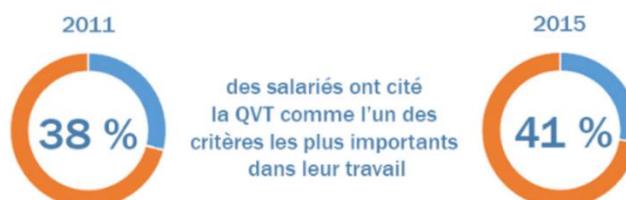
Ce guide peut aussi permettre aux employeurs, tant publics que privés, qui se sont déjà saisis de la question de la QVT ou souhaite la traiter, de définir leurs objectifs, valoriser leurs actions, de les capitaliser et de les inscrire dans le cadre d'une démarche intégrée plus globale.

### Qu'est que la démarche QVT ?

Si aux initiales QVT, est souvent associée la notion de démarche, c'est que la QVT est d'abord une façon de construire et de conduire l'action collective qui permet d'articuler les objectifs d'amélioration des conditions de travail avec ceux de la qualité de service rendu aux clients (pour le secteur privé) ou aux usagers (pour le public) et la performance de l'organisation, qu'elle soit publique ou privée.

En France, la définition de la qualité de vie au travail est donnée par l'ANI (Accord National Interprofessionnel – *lire en note 2*) signé en 2013 : « un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement, qui englobe l'ambiance, la culture d'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 la valorisation du travail effectué. »

#### La qualité de vie, un critère primordial de motivation





La démarche QVT est un cadre d'action qui permet de déterminer de façon collective et partagée des objets particuliers de travail et de s'engager sur des thématiques particulières comme, par exemple, l'efficacité du management, le télétravail, la prévention des risques professionnels, la prévention des risques psychosociaux (RPS), la gestion de l'absentéisme, les actions favorisant le maintien dans l'emploi, la conduite d'un projet de réorganisation, etc.

Dans le guide précité édité pour la fonction publique, « *la démarche QVT doit s'appuyer sur les situations concrètes de travail et la participation des agents. Elle a donc pour objet de produire des plans d'actions indépendamment des sujets particuliers traités mais en leur donnant une dimension spécifique* ».

Comme vous le savez déjà ou l'imaginez aisément à la lecture de ce qui précède, cette démarche est un outil des ressources humaines qui, pour une part plus ou moins significative, va impacter cette autre fonction-support qu'est l'immobilier.

Aussi prenons soin d'anticiper plutôt que subir.

## **En quoi la démarche QVT va t'elle impacter l'organisation traitée et, par conséquent, son parc immobilier ?**

Par opposition à une vision en silo des problématiques des organisations, la mise en œuvre d'une démarche QVT a pour ambition de regrouper stratégies et actions pour traiter simultanément les enjeux du travail, sociétaux et de performance.

Cette première phase d'analyse des enjeux doit être réalisée et partagée en cherchant bien à les caractériser pour chaque structure considérée.

- **Enjeux du travail** : besoin d'une plus grande autonomie et de sens au travail, souhait d'un management plus participatif et d'un collectif de travail de (meilleure) qualité, nécessité d'un soutien de l'encadrement, enjeux de mobilité professionnelle, capitalisation des savoirs, évolution des métiers, formation permanente et personnalisée, élargissement des marges de manœuvre pour l'encadrement intermédiaire et opérationnel, tutorat et apprentissage, enjeux d'amélioration du dialogue social et professionnel, etc.
- **Enjeux sociétaux** : diversité des populations d'agents/employés et de leurs attentes (sexe, âge, ancienneté, groupes professionnels et sociologiques), équilibre des temps vie professionnelle/vie privée, nouvelles attentes de service des clients/usagers, nouveaux besoins exprimés, etc.
- **Enjeux de performance** : qualité de service rendu aux clients/usagers, capacités d'innovation, capacités d'intégration des moyens numériques, équilibre coût et qualité des prestations délivrées, économie verte et entreprise responsable (RSE), etc.

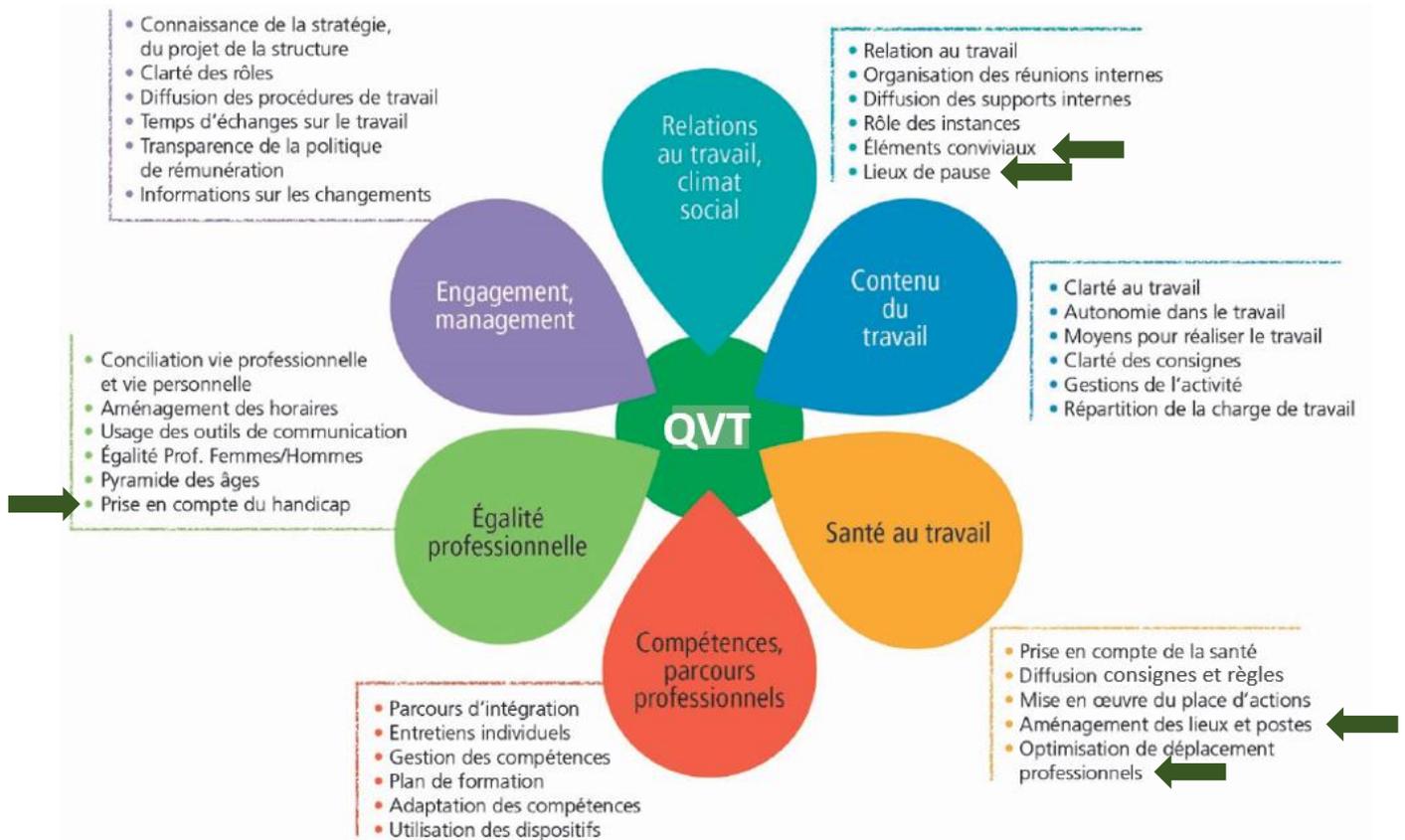
Une fois les enjeux posés, il convient de s'intéresser aux déterminants de la QVT au sein de la structure concernée, c'est-à-dire aux facteurs et leviers qui agissent positivement ou négativement sur la QVT des agents/employés.



On en distingue six :

- contenu du travail,
- santé au travail,
- compétences, parcours professionnel, formation,
- égalité professionnelle,
- management, engagement,
- relations au travail, climat social.

Ces facteurs peuvent être interrogés dans les étapes de diagnostic de la démarche QVT afin de définir les actions précises à conduire sur un ou plusieurs champs.



Source ARACT PACA

Chacune des flèches ci-dessus cible un domaine sur lequel la fonction immobilière et les moyens généraux doivent être des forces de proposition pour concourir à la réussite d'une démarche QVT.

Ces différents thèmes liés à l'espace de travail, sur lesquels nombre d'entre vous ont déjà travaillé et travaillent encore, et qui, pour plusieurs de ces thèmes, ont fait l'objet de précédentes lettres d'information DCR, ne sont pas détaillés ici mais il n'est pas inutile de rappeler les publications du MEDEF (lire en note 3), les formations dispensées par l'ANACT (lire en note 4) ainsi que l'environnement réglementaire que constitue la norme ISO 26000.



Laquelle vient parfaitement compléter les normes ISO 9000 par un apport d'exigences sociétales fondamentales au regard de l'éthique, de la déontologie et des valeurs que prônent l'organisation ou l'entreprise qui souhaite se concentrer sur l'amélioration des conditions de travail, le bien-être de ses salariés, la qualité de manière générale et également sa performance globale.

Comme le rappelle l'AFNOR (*lire en note 5*), la norme ISO 26000 permet aussi d'améliorer la crédibilité de ses rapports et déclarations sur les données extra-financières (ex : article 225 du Grenelle de l'Environnement). En tant que norme de gouvernance, elle alimente la réflexion stratégique des organisations et entreprises. Elle se situe donc en amont d'autres démarches globales telles que l'ISO 9001 sur la qualité ou l'ISO 14001 sur l'environnement.

A son propos, France Stratégie – qui dépend du Premier ministre - estime que : « *la norme internationale ISO 26000 est l'un des meilleurs instruments de promotion de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), et plus largement de la responsabilité sociétale des organisations, existant aujourd'hui* » (*lire en note 6*).

C'est ainsi qu'une démarche QVT réussie permet de répondre, du moins en partie à travers la RSE des organisations et des entreprises, à l'un des challenges les plus importants de ce début de millénaire, le développement durable incluant le facteur humain.

A ce propos, les entreprises rivalisent aujourd'hui d'originalité et de constance dans leurs pratiques, lesquelles reflètent la force de leur engagement pour la QVT. Un nombre croissant d'entreprises sont d'ailleurs certifiées chaque année par Great Place To Work ® (*lire en note 7*).

Pourquoi pas la vôtre ?

*Si cette note d'information succincte éveille des attentes ou des questions au sein de votre collectivité, organisation ou de votre entreprise, DCR Consultants se tient à votre disposition pour accompagner votre réflexion vers ce que le marché attend et ce qui pourrait vous être profitable.*

*Cordiales salutations.*

**Denis CHAMBRIER**

Gérant & Consultant Senior

[denis.chambrier@dcr-consultants.fr](mailto:denis.chambrier@dcr-consultants.fr)

Mob : 06.7777.1883



Note 1 : [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_outils\\_de\\_la\\_GRH/guide-QVT-2019.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/guide-QVT-2019.pdf)

Note 2 : <http://laqvt.fr/lani-sur-la-qvt-et-legalite-professionnelle>

Note 3 : <https://www.medef.com/uploads/media/node/0001/14/6a0e1caf9a9b9338c26fd67c088e7aae1235d3e4.pdf>

Note 4 : <https://www.anact.fr/themes/espaces-de-travail>

Note 5 : [https://www.boutique.afnor.org/norme/nf-iso-26000/lignes-directrices-relatives-a-la-responsabilite-societale/article/706918/fa142230?gclid=EAIaIQobChMI7-jGmsCv4gIV1IXVCh3LBAG\\_EAAYASAAEgIulFD\\_BwE](https://www.boutique.afnor.org/norme/nf-iso-26000/lignes-directrices-relatives-a-la-responsabilite-societale/article/706918/fa142230?gclid=EAIaIQobChMI7-jGmsCv4gIV1IXVCh3LBAG_EAAYASAAEgIulFD_BwE)

Note 6 : [https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/17-04-28\\_avis\\_iso26000\\_v1.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/17-04-28_avis_iso26000_v1.pdf)

Note 7 : <https://www.greatplacetowork.fr/assets/Affiliate-France/Great-Insights-France2019-VF.pdf>