# QUEL MANAGEMENT DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL DANS LES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS ?

**Mémoire Diplôme Universitaire**
**Qualité de Vie au Travail & Santé**

**Promotion 2017 – 2018**

**Fanny LE GUEN**
*fanny.leguen@rhinsitu.fr*

**1. PREAMBULE 4**

1.1. Le chemin professionnel qui m'a conduit a la Qualite de Vie au Travail (QVT) 4
1.2. 99,8% des entreprises sont des TPE ou des PME 5
*1.2.1. Le secteur associatif, acteur économique à part entière 5*
*1.2.2. L'absence de données structurées relatives à la Qualité de Vie au Travail et à la Santé dans ces organisations 5*
1.3. Un memoire egalement conçu comme un guide a l'attention des dirigeants 6

**2. PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS : QUI SONT-ELLES ? 7**

2.1. Les TPE (ou micro-entreprises) 7
2.2. Les PME 8
2.3. Les Associations 10
2.4. Les points communs entre ces differentes organisations 12
*2.4.1. Une stratégie souvent implicite 12*
*2.4.2. Une centralité et un isolement du dirigeant 12*
*2.4.3. Un management empirique 13*
*2.4.4. Une organisation « simplifiée » 13*
*2.4.5. Des principes de gestion souvent inadaptés aux moyens 14*
*2.4.6. Une prévention des risques professionnels « à la carte » et proportionnelle à la taille 14*
2.5. Des actions ciblant specifiquement les TPE/PME dans le Plan Sante au Travail 17

**3. LA QVT… KESAKO ? 18**

3.1. Le lien etroit entre sante et travail 18
*3.1.1. Les conditions de travail ont un impact sur la santé 18*
*3.1.2. L'état de santé a un impact sur le maintien de l'emploi 19*
*3.1.3. De la Médecine du Travail aux Services de Santé au Travail, un seul fil conducteur : la prévention 20*
3.2. Les Principes Generaux de Prevention 21
*3.2.1. Qu'est-ce qu'un « risque » ? 21*
*3.2.2. Les 9 grands Principes Généraux de Prévention qui régissent l'organisation de la prévention détaillés par l'INRS 22*
3.3. Les 3 niveaux de prevention des risques professionnels sur lesquels agir 22
*3.3.1. La prévention primaire pour « éviter » 22*
*3.3.2. La prévention secondaire pour « faire avec » 23*
*3.3.3. La prévention tertiaire pour « réparer » 23*
3.4. Le role de l'employeur dans la prevention des risques professionnels 23
*3.4.1. La construction du cadre juridique relatif à la santé au travail dans l'histoire 23*
*3.4.2. Les principaux textes au niveau national formalisant les obligations de l'employeur 24*
*3.4.3. De l'évaluation des risques au Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUER) 25*
3.5. L'importance des Risques Psychosociaux (RPS) et notamment du stress 26
*3.5.1. Le périmètre des risques psychosociaux 26*
*3.5.2. La prépondérance du stress parmi les risques psychosociaux 26*
*3.5.3. Le rapport GOLLAC identifie 6 grandes familles de facteurs de risques psychosociaux 26*
*3.5.4. Les idées reçues sur les risques psychosociaux ont la vie dure 28*
3.6. Des Risques Psychosociaux a la Qualite de Vie au Travail 28
*3.6.1. La QVT fait partie des thèmes de la négociation annuelle obligatoire 29*
*3.6.2. Les 3 registres qui déterminent la perception de Qualité de Vie au Travail 30*
*3.6.3. Les éléments descriptifs de la Qualité de Vie au Travail 30*
*3.6.4. Les 7 familles d'indicateurs proposées par l'ANACT 31*
*3.6.5. La QVT : une approche globale et systémique 31*
*3.6.6. Concrètement, quelles sont les pratiques qui favorisent la Qualité de Vie au Travail et la santé ? 32*
*3.6.7. Le lien entre Qualité de Vie au Travail et performance économique 32*

**4. QUELS SONT LES ENJEUX D'UNE DEMARCHE QVT ? 33**

4.1. L'engagement des salaries comme facteur de performance 33
4.2. De forts enjeux de performance economique . . . 33
4.3. . . . et de performance sociale et societale 34

4.4. LE LIEN ENTRE RSE ET QVT 36

**5. LES RESULTATS DE L'ENQUETE 37**

5.1. CARACTERISTIQUES DES 43 REPONDANTS ET DE LEURS ORGANISATIONS 37
5.2. LEUR CONNAISSANCE DE LA QVT 38
5.3. CE QUI CONTRIBUE A LA QVT AU SEIN DE LEUR STRUCTURE 39
5.4. LE FONCTIONNEMENT CONSTATE AU SEIN DE LEUR STRUCTURE 40
5.5. LES DIFFICULTES RENCONTREES AU SEIN DE LEUR STRUCTURE 41
5.6. LES SOLUTIONS MISES EN PLACE EN FONCTION DE LA NATURE DES DIFFICULTES 41
*5.6.1. Présence de Risque Psychosociaux 41*
*5.6.2. Difficultés de recrutement 42*
*5.6.3. Turnover 42*
*5.6.4. Manque d'engagement des salariés 42*
*5.6.5. Difficultés de communication interne 42*
*5.6.6. Présence de Troubles Musculo-squelettiques 42*
*5.6.7. Absentéisme 42*
*5.6.8. Manque de visibilité sur le business 43*
5.7. CONCLUSION DE L'ENQUETE 43
*5.7.1. Tous concernés 43*
*5.7.2. Pas de différences significatives liées au statut ou à la taille des structures répondantes 43*
*5.7.3. Une connaissance intuitive du champ de la Qualité de Vie au Travail 43*
*5.7.4. Majoritairement en difficulté pour construire et mettre en œuvre des solutions 43*

**6. UNE APPROCHE QVT ADAPTEE AUX PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS 44**

6.1. LES CONDITIONS DE REUSSITE A PRIVILIGIER DES LA CONCEPTION DE LA DEMARCHE 44
*6.1.1. Impliquer le plus grand nombre 44*
*6.1.2. Se concentrer sur le travail réel 44*
*6.1.3. Formaliser la démarche pour se fixer un cap 44*
*6.1.4. Communiquer 45*
*6.1.5. Inscrire la démarche QVT dans le temps 45*
6.2. REALISER UN DIAGNOSTIC JUSTE ET PARTAGE 45
*6.2.1. Faire un inventaire des enjeux et bâtir un référentiel commun à partir de la boussole QVT 45*
*6.2.2. Construire les indicateurs qui aident à comprendre la situation et à agir au bon endroit 46*
*6.2.3. Disposer d'un (vrai) Document Unique d'Evaluation des Risques 47*
6.3. CONDUIRE EFFICACEMENT UNE DEMARCHE D'EVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS 47
*6.3.1. Identifier et définir les unités de travail et améliorer la connaissance des situations de travail 47*
*6.3.2. Observer et questionner pour identifier les facteurs de risques ET les facteurs de protection 48*
6.4. EXPERIMENTER LES SOLUTIONS 51
*6.4.1. Les conditions de réussite de l'expérimentation 52*
*6.4.2. Exemples de pistes d'action pour améliorer les conditions de travail dans les petites et moyennes organisations à partir des problématiques soulevées dans l'enquête 52*
6.5. EVALUER LES EXPERIMENTATIONS ET PERENNISER LA DEMARCHE QVT 55
*6.5.1. Une « évaluation embarquée » et participative 55*
*6.5.2. Les conditions de la pérennisation 55*
6.6. CE QUE LA QVT VA TRANSFORMER RESUME EN UN TABLEAU 56
6.7. LES DIFFERENTES RESSOURCES POSSIBLES A MOBILISER POUR CONDUIRE UNE DEMARCHE QVT 57
*6.7.1. Les partenariats 57*
*6.7.2. Les réseaux 58*
*6.7.3. Les différentes formes d'accompagnement 58*
*6.7.4. Les dispositifs financiers 58*

**7. CONCLUSION 60**

**ANNEXES 61**

# 1. PREAMBULE

## 1.1. Le chemin professionnel qui m'a conduit à la Qualité de Vie au Travail (QVT)

**Dans la première partie de mon parcours professionnel**, réalisé dans le secteur marchand et principalement sur des fonctions de développement RH (recrutement, formation, mobilité, …), j'ai priorisé la découverte de contextes différents pour développer toujours plus de connaissances et de compétences, pour me forger une « pratique RH » dans des environnements structurés et structurants.
J'ai ainsi exercé dans le secteur hospitalier, l'industrie agroalimentaire, le BTP, l'énergie (éolienne et hydraulique), les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication). Les tailles, les moyens financiers et humains et les cultures d'entreprises, extrêmement diversifiés, ont fortement développé mon adaptabilité.

Malgré leurs différences, ces organisations avaient un dénominateur commun : des personnes ou parfois des équipes entières profondément « abîmées ». Les facteurs à l'origine de cette situation pouvaient être variables : situation économique conjoncturelle tendue, management par la terreur, compétition exacerbée, pression des chiffres et du reporting, surcharge de travail ou désœuvrement (« mise au placard »), isolement, absence de sens, … ; mais les comportements observés étaient souvent similaires : la résignation voire la mise en place de stratégie de défense desservant complètement l'épanouissement et/ou la santé l'individu, et la cohésion et/ou l'efficacité du collectif.

**Pour la suite de mon parcours**, je me suis tournée vers l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Cela répondait à une « quête de sens », conciliait l'envie de découvrir d'autres façons de raisonner et de fonctionner et me permettait d'élargir mon périmètre d'intervention au-delà des RH pures. J'ai d'abord dirigé des fédérations associatives régionales et départementales, avec de petits effectifs, œuvrant dans le champ de la protection de la nature et de l'environnement et dans le service à la personne en milieu rural ; j'ai ensuite occupé les fonctions de DRH, membre du Codir, d'une fédération régionale d'éducation populaire employant 150 salariés.

Ces 8 années au sein de l'ESS ont été riches d'enseignement, mais aussi de « désillusions » par rapport à mes représentations initiales. Bien que, sur la forme, ce secteur soit plus convivial, avec un rapport à la hiérarchie différent, avec davantage de liberté d'expression, coloré par une culture historique de « cogestion » . . . j'y ai été confrontée à des dysfonctionnements d'envergure à tous les niveaux (gouvernance, gestion, équipes, …). J'ai également dû accompagner de nombreux salariés en situation de stress ou de burnout, victimes de violences internes voire de « harcèlement », sujets à des addictions (alcool, travail, …), … le tout conduisant à des arrêts maladie longue durée, à des inaptitudes professionnelles et/ou à des licenciements. Les facteurs n'étaient pas exactement les mêmes que dans le secteur marchand, ce qui prédominait était surtout : une forte insécurité socio-économique récurrente, des équipes en sous-effectif chronique, un surinvestissement lié aux valeurs personnelles mises dans le travail, une absence de frontière entre le temps salarié et le temps « militant », l'absence de culture managériale, le flou dans l'organisation et/ou les responsabilités, une articulation complexe des rôles entre salariés et bénévoles …

**Aujourd'hui,** je mobilise l'expertise en management des Ressources Humaines, accumulée au fil de ce parcours et consolidée par la formation continue, pour accompagner les structures ne disposant pas de fonctions support RH en interne. J'accompagne les associations, les TPE et les PME en tant que DRH à temps partagé avec une approche résolument orientée « Qualité de Vie au Travail ».

## 1.2. 99,8% des entreprises sont des TPE ou des PME[1]

La France compte 3,1 millions de TPE (- de 10 salariés) et PME (de 10 à 249 salariés), soit 99,8% du nombre total d'entreprises.

Les TPE et PME réalisent chaque année 1 300 Milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit un peu plus du tiers (36%) du chiffre d'affaires total des entreprises françaises.

Sur un total de 14 millions de salariés en France (en équivalent temps plein), 7 millions travaillent dans les TPE/PME soit 49%.

### 1.2.1. Le secteur associatif, acteur économique à part entière

Le secteur associatif représente 1,3 million d'associations actives sur tout le territoire, animées par 13 millions de bénévoles, et employant 1 853 000 (9,8% des salariés du secteur privé), avec une masse salariale de 39 milliards d'euros, régime général et régime agricole confondus[2].

Le budget cumulé des associations actives représentait environ 3,5% (soit 70 milliards) du PIB en 2016.

### 1.2.2. L'absence de données structurées relatives à la Qualité de Vie au Travail et à la Santé dans ces organisations

Parce que ces structures sont celles que j'accompagne au quotidien, consacrer ce mémoire à la Qualité de Vie au Travail et à la Santé au sein des petites et moyennes organisations _ entreprises et associations _ s'est vite imposé comme une évidence.

Au regard de l'importance de ces chiffres (et par voie de conséquence des enjeux économiques et sociaux que représentent les conditions de travail dans ces structures), j'ai été étonnée de ne pas trouver davantage de matière (études, outils, expérimentations, …) pour alimenter la construction de ce mémoire. Selon mon analyse, plusieurs raisons peuvent cependant l'expliquer :

- elles sont nombreuses et protéiformes, aussi des études spécifiques demandent un investissement important qui, de surcroît, ne permet pas forcément de dégager « des grands principes » aisément reproductibles,
- le mode opératoire par échantillonnage (généralement mis en œuvre pour les enquêtes relatives à la santé ou aux conditions de travail) ne permet pas de conserver l'anonymat au sein de petits effectifs, aussi il s'avère complexe de procéder à de telles enquêtes,
- il n'y a généralement pas d'interlocuteur spécialiste ou dédié à ces questions en interne, ce qui signifie que le dirigeant doit leur accorder suffisamment d'importance pour piloter lui-même les actions,
- elles disposent rarement d'outils de mesure/d'indicateurs du fait d'un fonctionnement peu formalisé, ce qui complexifie l'analyse des problématiques,
- elles n'ont pas de budget dédié à ces questions, et sont donc peu prisées par les grands cabinets de conseil.

---

[1] Sources : INSEE « Les Entreprises en France 2014 » (données 2011) et « Etude Ipsos pour Randstad » (données 2016)
[2] Recherches & Solidarités 15ème édition – « La France associative en mouvement » (09/2017)

Jean-Pierre BRUN, Professeur titulaire, Directeur de la Chaire en gestion de la santé organisationnelle et de la sécurité du travail à l'Université de Laval au Québec, et que nous avons eu l'immense plaisir d'avoir pour enseignant dans le cadre de ce DU, faisait le constat suivant dans une étude datant de 2000[3] :

> « La problématique de la prévention au travail dans les petites entreprises (PE) de moins de 50 travailleurs a, jusqu'à présent, été peu abordée au Québec, que ce soit en terme de recherche ou en ce qui a trait au soutien à la prise en charge de la santé et de la sécurité du travail (SST). Les estimations suggèrent que le niveau de risque dans les PE est particulièrement élevé, que les ressources humaines, économiques et technologiques y sont faibles et que les moyens développés à l'intention de la grande entreprise ne peuvent être transférés à la petite entreprise ».

Au-delà des questions spécifiques de Qualité de Vie au Travail et de Santé, Elyes BENTABET, chargé d'étude au CEREQ, indiquait en 2016 dans une publication retranscrivant une journée d'étude intitulée « Les TPE/PME, objet d'étude et cadre d'analyse dans une publication » :

> « Si les données empiriques sur les PME et même les TPE se font moins rares, y compris sur les thématiques de l'emploi, du travail et de la formation, elles demeurent relativement mal connues et donc faiblement mobilisées ».

S'il en était besoin, ces différents constats ont renforcé ma conviction quant au bien-fondé de ce sujet de mémoire.

### 1.3. Un mémoire également conçu comme un guide à l'attention des dirigeants

Le présent mémoire est construit comme un guide à destination des dirigeants de TPE, de PME et d'Associations. Sa vocation est de leur permettre d'appréhender le champ de la Qualité de Vie au Travail, de mettre en lumière certaines problématiques auxquelles ils sont confrontés sans toujours en identifier les causes, de les sensibiliser au lien entre Qualité de Vie au Travail et performance globale et surtout d'identifier des pistes de solutions adaptées à leurs spécificités.

Je me suis appuyée sur mon expérience professionnelle, mise en perspective avec les apports du DU Management de la Qualité de Vie au Travail & Santé dispensé par l'IAE et les études disponibles portant sur les questions de santé et de qualité de vie au travail.
Les nombreux échanges que j'ai pu avoir avec les dirigeants de petites et moyennes structures que j'accompagne depuis juin 2017 dans le cadre de mon activité de DRH en temps partagé ont également nourri ma réflexion.
J'ai par ailleurs, dans un objectif de diversification des sources d'information, réalisé une enquête dont je livre les résultats dans ce document.

[3] PISTES Danièle CHAMPOUX et Jean-Pierre BRUN - «Prise en charge de la sécurité dans les petites entreprises manufacturières : état de la situation et pistes pour l'intervention et la recherche » (2000)

# 2. PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS : QUI SONT-ELLES ?

## 2.1. Les TPE (ou micro-entreprises)

Selon la définition de l'INSEE, une TPE est : « une entreprise occupant moins de 10 personnes, et qui a un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros ».

Pour Philippe TROUVE, Docteur en sociologie de l'Ecole des Hautes études en sciences sociales et spécialiste des TPE/PME :

> « […] les TPE et PE[4] constituent un espace très hétérogène. Ce sont des « mondes sociaux » très diversifiés où coexistent encore, à côté des start-up, les petits commerces de détail, la micro-production artisanale ou industrielle, la réparation automobile, les cabinets de conseil et d'expertise etc. »

Pour André LETOWSKI, expert en entrepreneuriat, en petites et très petites entreprises :

> « La TPE est de fait une galaxie : de l'autoentrepreneur qui ne réalise que quelques centaines d'euros par an, à l'homme de « métier » (artisan, artiste plasticien, commerçant, professionnel libéral), en passant par le repreneur d'une entreprise de quelques emplois, par le franchisé ou encore par le dirigeant d'entreprise inscrit dans une forte volonté de développement, hier ex cadre supérieur, ou encore l'innovant technologique bénéficiaire du statut fiscal de la jeune entreprise…. que de différences de profil de dirigeant et d'entreprise, de culture, souvent mal appréhendées par la statistique » [5].

Quelques données clés :

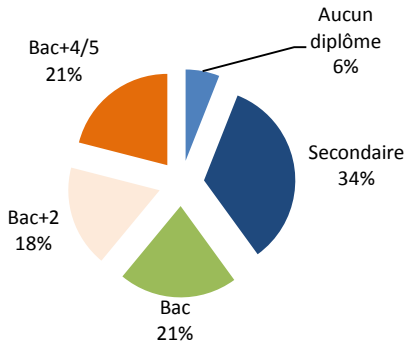
**Les dirigeants de TPE sont majoritairement des hommes**




Source Regards sur les PME n°12

Âge moyen du dirigeant de TPE : 50 ans

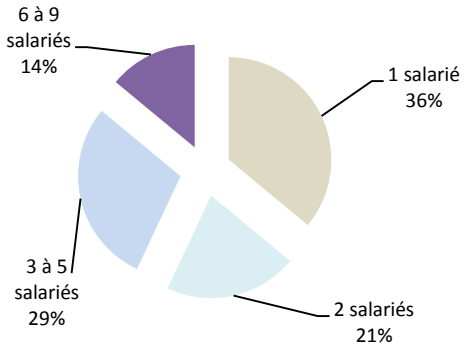
**Le niveau de diplôme des dirigeants de TPE**




Source Regards sur les PME n°12

[4] PE : Petites Entreprises de 10 à 49 salariés
[5] CEREQ – « Journée d'étude : Les TPE/PME, objet d'étude et cadre d'analyse » (06/2017)

**La majorité des TPE avec salarié(s) ont 1 seul salarié**



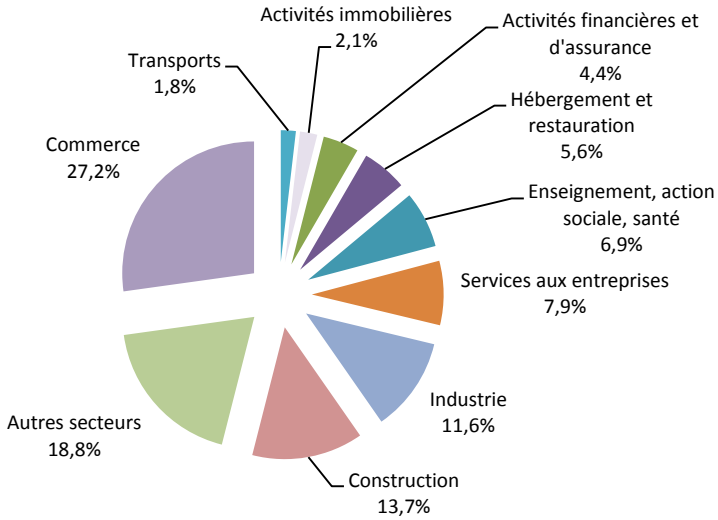

Source INSEE

Plus de la moitié des TPE n'ont aucun salarié

Les TPE embauchent 48,1% de femmes et 51,9% d'hommes

28% de salariés en temps partiel

**La répartition des salariés de TPE par secteur d'activité**




Source INSEE, ESANE 2015

## 2.2. Les PME

Selon la définition de l'INSEE, une PME est : « une entreprise qui occupe moins de 250 personnes, et qui a un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros ».

Il est par ailleurs important d'opérer une distinction entre la PME indépendante et celle rattachée à un grand groupe car cela impacte fortement la stratégie, le management mais également les capacités financières. Il est également utile de noter que les PME sont assez fréquemment gérées en « famille » (1/4 avec le conjoint, 17% avec un autre membre de la famille).

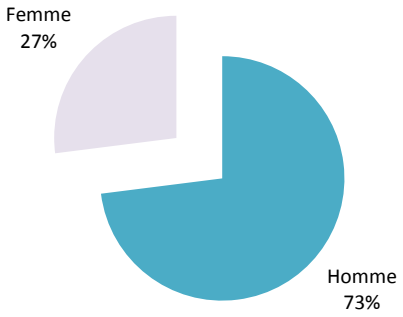
Pour Olivers TORRES, Chercheur à l'Université de Montpellier et Président de l'Association internationale de recherche en PME :

> « Une PME, ce n'est pas IBM divisée par mille. Il faut une approche spécifique et même, un droit de la PME. Le jour où sera créé un droit de la PME, nous aurons

fait une révolution copernicienne ! Car rien n'est commun entre une petite entreprise et une grande, notamment dans le type de management ».

Quelques données clés :

**Les dirigeants de PME sont majoritairement des hommes**

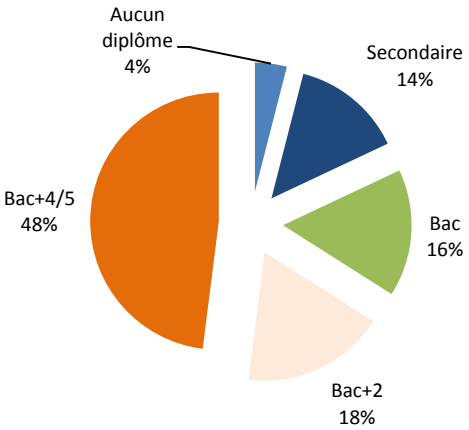



Source Regards sur les PME n°12

93% de dirigeants masculins pour les + de 150 salariés

Âge moyen du dirigeant de PME : 60 ans

**Le niveau de diplôme des dirigeants de PME**

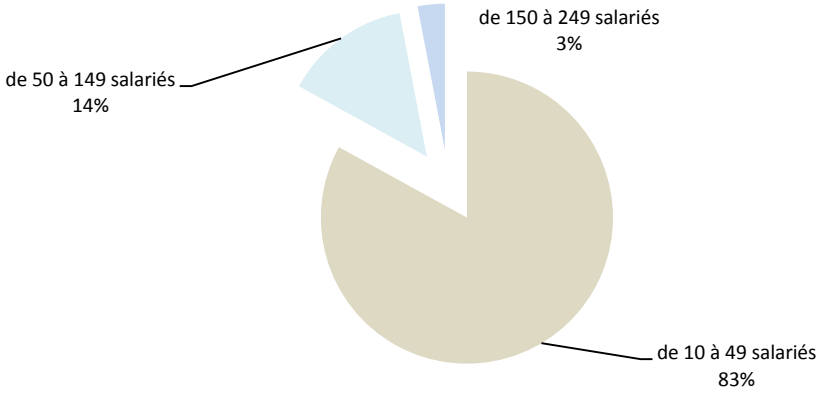



Source Regards sur les PME n°12

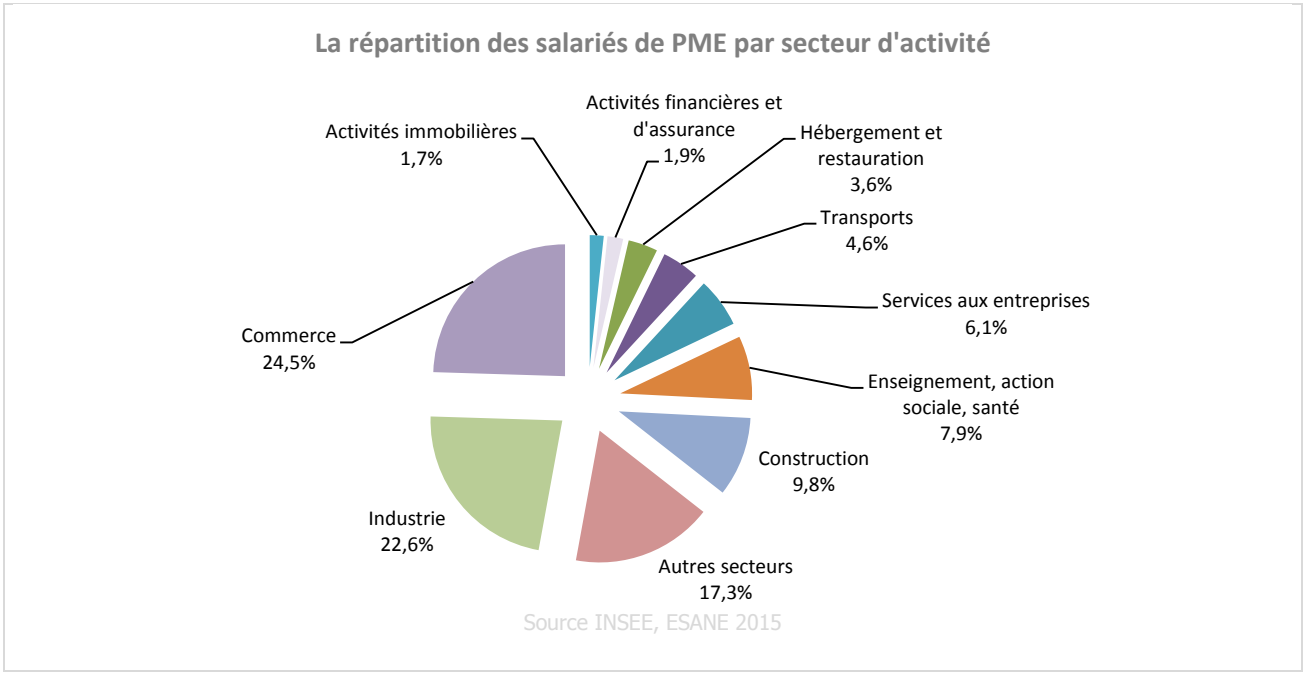
Les dirigeants sont :
Fondateurs dans 27% des cas
Héritiers dans 22% des cas
Repreneurs dans 13% des cas
Ancien salarié dans 13% des cas

Source : Les PME et leurs dirigeants : diversité et perspectives

**La majorité des PME ont entre 10 et 49 salariés**




Source INSEE




## 2.3. Les Associations

L'article 1er de la loi de 1901 énonce : "L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations."

Les associations, qui appartiennent au champ plus large de l'Economie Sociale et Solidaire, appelé aussi tiers-secteur, sont souvent méconnues par les acteurs du secteur marchand (les entreprises à but lucratif) qui pensent davantage au petit club sportif de quartier qu'à des organisations comparables, nous le verrons, en bien des points à TPE/PME.
Comme les chiffres le démontrent, les associations sont véritablement des acteurs économiques à part entière, elles sont soumises à la même législation et aux mêmes obligations (excepté sur le registre des impôts commerciaux dans la mesure où les activités lucratives ne sont pas prépondérantes).
Leur modèle économique diffère de celui des entreprises du fait qu'elles peuvent percevoir des subventions au titre des missions d'intérêt général voire de service public qu'elles assument.

Matthieu HELY, Professeur de Sociologie ayant investigué le champ de l'Economie Sociale et Solidaire, a introduit l'expression « d'entreprises associatives » et propose les typologies suivantes :

> Les «gestionnaires», fondées sur l'intérêt général, avec des salariés de droit commun ;
> Les «partenaires», orientées vers l'intérêt général, avec des formes d'emploi plus proches d'un marché du travail périphérique ;
> Les «unipersonnelles», avec un seul salarié, qui cumulent salariat de droit commun et légitimité privée ;
> Les «marchandes», où se retrouvent le tourisme social et les associations sportives, du côté de la légitimité privée.

Quelques données clés :

**Les dirigeants associatifs sont majoritairement des femmes**

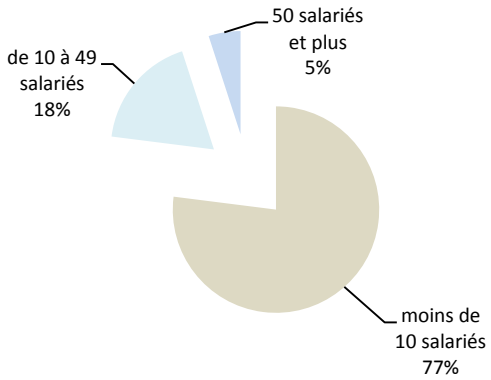



Source La FONDA

Âge moyen du dirigeant associatif : 42 ans

Plus de 45% ont un Bac +5 et plus

**La majorité des associations ont moins de 10 salariés**

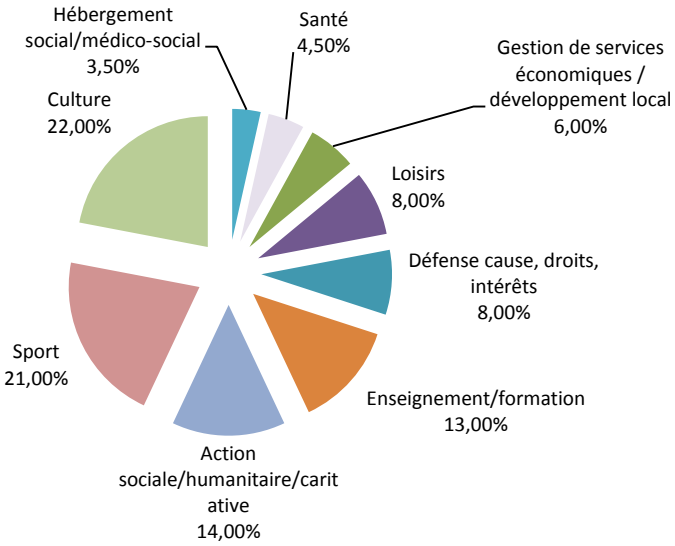



Recherches et Solidarités 2017

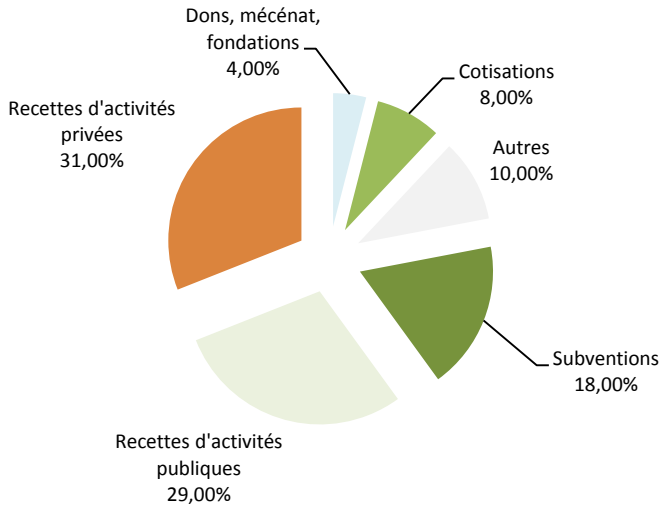
67,4% de femmes et 32,6% d'hommes

44% de salariés en temps partiel

**La répartition des salariés associatifs par secteur d'activité**




Source INSEE




Source INSEE

## 2.4. Les points communs entre ces différentes organisations

### 2.4.1. Une stratégie souvent implicite

La stratégie globale est peu formalisée et sa déclinaison en objectifs opérationnels est rare. Les projections se font à court terme et le développement (ou la survie économique) prévaut la plupart du temps sur les autres enjeux.

Généralement, l'activité vise une cible (clients ou public bénéficiaire) locale et est dépendante de la vitalité du tissu économique de proximité et /ou des politiques territoriales.

### 2.4.2. Une centralité et un isolement du dirigeant

Le dirigeant occupe une place centrale et opérationnelle, tant dans le fonctionnement managérial que dans les pratiques de gestion. Il assume presque toutes les fonctions de gestion de sa structure et est en prise directe avec les salariés. Il met souvent en œuvre lui-même les décisions importantes qu'il est amené à prendre (par exemple un licenciement) : il se retrouve ainsi dans une relation managériale de proximité, parfois, « frontale ».
La fonction de dirigeant associatif implique une complexité supplémentaire : la nécessaire articulation des rôles entre un Président (bénévole), qui est juridiquement responsable, et un.e directeur.rice ou délégué.e général.e (salarié.e) qui pilote la structure et assume cette relation managériale de proximité.

Le risque d'isolement sur la fonction de dirigeant est grand. C'est d'ailleurs l'un des sujets d'étude d'Olivier TORRES, fondateur de l'observatoire de la santé des dirigeants (AMAROK), qui a fait émerger la problématique de la souffrance du dirigeant :

> « Solitude, stress, charge de travail, incertitude... autant de maux que la médecine du travail identifie bien comme étant les principaux facteurs de souffrance et qui sont ceux qui caractérisent le mieux les conditions de travail d'un patron de PME ».

L'ordre des priorités du dirigeant

L'étude « Risques professionnels et prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles »[6] de l'Institut VIAVOICE, publiée janvier 2015 et basée sur l'interview de 350 TPE et de 652 PE, fait apparaître que les préoccupations des dirigeants sont hiérarchisées de la façon suivante :

| | Ordre priorité | TPE (0 à 9 salariés) | Ordre priorité | PE (10 à 49 salariés) |
|---|---|---|---|---|
| Les questions financières | 1 | 37% | 1 | 34% |
| Les questions commerciales | 2 | 29% | 2 | 31% |
| Les questions d'ordre administratif | 3 | 11% | 5 | 7% |
| **Les questions de santé et de sécurité au travail** | **4** | **9%** | **3** | **14%** |
| Les questions liées aux relations sociales à l'intérieur de l'entreprise | 5 | 5% | 4 | 8 % |

Il ressort de l'étude européenne SESAME[7] que : « La gestion de la Santé Sécurité au Travail (SST) dépend des valeurs du dirigeant, des pressions externes et /ou des accidents antérieurs. Peu formés à la SST, les dirigeants connaissent des sources d'information, mais manquent de moyens et de temps pour formaliser la prévention ».

Marc MALENFER et Patrick LAINE dressent le constat suivant :

> « Une place relative accordée aux questions de santé et de sécurité au travail : minoration des risques dans le travail, insuffisance de compétences, de temps ou de ressources financières pour les traiter, hiérarchisation de ces questions face à d'autres thématiques beaucoup plus stratégiques à court et moyen terme, etc. »

### 2.4.3. Un management empirique

De nombreux salariés exerçant une mission d'encadrement ne sont pas spécialement formés au management (y compris le dirigeant). Ils ont grandi avec le poste et les nouveaux arrivants leur ont été rattachés naturellement. Ceux qui ont une appétence pour cette fonction cherchent à développer par eux-mêmes des compétences en la matière, d'autres le vivent plutôt comme une contrainte à gérer en plus du reste. Rares sont les structures qui ont une orientation managériale consciente et construite en cohérence avec le projet global.

### 2.4.4. Une organisation « simplifiée »

Les salariés sont habituellement très polyvalents, ils exercent leur cœur de métier mais peuvent aussi avoir à gérer une fonction transversale en lien avec le fonctionnement global de la structure pour pallier au déséquilibre « naturel » entre les ressources et les charges.
Les fonctions supports sont donc réduites au minimum et les profils spécialisés (RH, finance, informatique, ..) sont rares.

---

[6] VIAVOICE « Risques professionnels et prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles » (01/2015)
[7] Hygiène et sécurité au travail n°248 – « Quelles pratiques de gestion des risques dans les micro-et petites entreprises ? » (09/2017)

La proximité étant le maître mot, les systèmes d'information sont peu développés, les processus sont peu formalisés et la coordination est simplifiée.

### 2.4.5. Des principes de gestion souvent inadaptés aux moyens

Philippe TROUVE a été frappé de constater, lorsqu'il enseignait dans une école de gestion et à l'université, que les enseignements visant à former des cadres et des dirigeants pour l'économie française (constituée essentiellement de PME) étaient principalement inspirés du modèle dominant de la grande entreprise.

Les petites et moyennes organisations ont pâti de l'application de principes et d'outils de gestion « génériques » qui engendrent, aujourd'hui encore, de nombreux écueils ou, dit autrement, des « usines à gaz ».

Les Associations ont de leur côté été peu à peu « assujetties » aux mêmes pratiques de gestion au fil de leur professionnalisation et de leur positionnement sur des missions d'intérêt général consécutif au désengagement de l'Etat Social. Ce qui les a parfois confrontées à d'importantes difficultés, sur le fond et sur la forme : comment concilier objet désintéressé et non-lucrativité avec des concepts (sur lesquels se fondent outils et méthodes de gestion) tels que productivité ou rentabilité ? Certains dirigeants associatifs se sont transformés malgré eux en gestionnaires, pour assurer la survie économique de leurs structures (et donc des emplois), sans toutefois, à l'instar des TPE et de PME disposer en interne des ressources support suffisantes.

### 2.4.6. Une prévention des risques professionnels « à la carte » et proportionnelle à la taille

Il ressort de l'étude SESAME[8], réalisée auprès des micro et petites entreprises, que celles-ci ont plus de difficultés que les autres à conserver un environnement de travail sûr et favorable à la santé.

L'étude démontre également que « les entreprises formalisent mieux leur gestion de la SST quand elles sont rattachées à un groupe exigeant en matière de prévention des risques ; ou quand il y a un intérêt du point de vue de la survie économique de l'entreprise » (financement public, appel d'offre,… nécessitant la formalisation du Document Unique).

Enfin, l'étude met en lumière les pratiques en matière de Santé Sécurité au Travail par rapport à la réglementation en vigueur et les dispositifs existants, les contraintes et les pratiques réelles :

- Le Document Unique est présent dans la majorité des entreprises sans être mis régulièrement jour. Il est vécu par la moitié des employeurs comme inutile et n'est pas utilisé comme un outil de management de la prévention ;

- Les dirigeants sont informés de leurs obligations en matière de SST généralement via les branches professionnelles ; certains connaissent les dispositifs financiers existants pour réaliser des formations ou l'achat de matériel. Cependant ils indiquent manquer de temps, de compétences et avoir d'autres priorités ;

- Si employeurs et salariés n'ont pas le même niveau de perception des risques (l'employeur en a une vision plus complète), les deux s'accordent pour attribuer la cause des accidents à des erreurs individuelles ;

[8] Etude menée par un consortium rassemblant des chercheurs de 9 pays européens, dont la France, afin de mieux comprendre les pratiques de prévention dans les micro et petites entreprises

- Globalement les risques physiques sont davantage pris en compte que les risques psychosociaux.

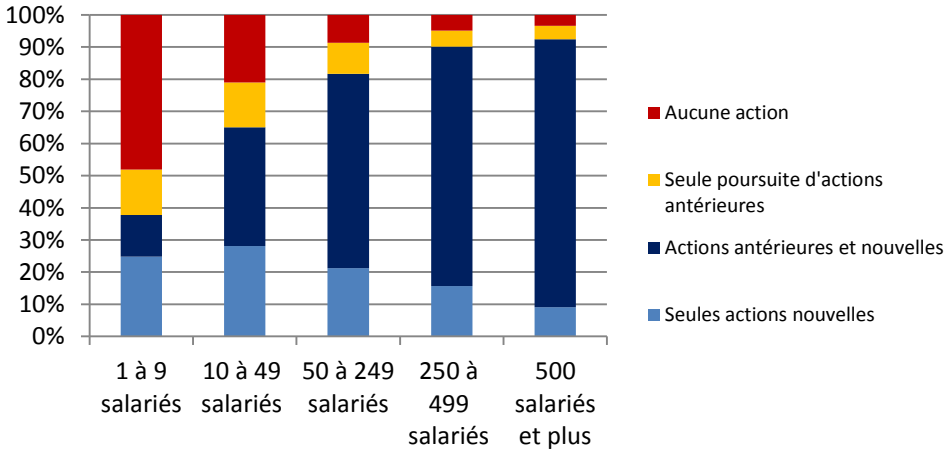
Patrick LAINE confirme que :

> « Les petites entreprises ne sont pas des entreprises comme les autres – surtout lorsqu'il s'agit de les inciter à faire de la prévention. Manque de temps, de compétences ou d'intérêt : les freins sont multiples. Pourtant le nombre élevé d'accidents dans cette catégorie impose de construire une démarche de prévention structurée, tenant compte de leurs caractéristiques, de leurs forces et leurs faiblesses ».

Les différentes enquêtes relatives à la santé au travail (SUMER[9], EU-OSHA[10], DARES[11]) démontrent toutes une corrélation entre la taille de l'entreprise et la prise en compte des risques professionnels. Le graphique ci-après se base sur les données issues d'une enquête de la DARES[12].

**Les actions de prévention dans les 12 derniers mois**

Source DARES n°13 (mars 2016)




Par ailleurs, toujours selon la même enquête, l'évaluation des risques est davantage répandue dans les secteurs soumis à de fortes pénibilités physiques et d'innovations organisationnelles (Lean, normes ISO). La présence d'un CHSCT, d'un syndicat ou la survenue d'un accident ou d'un conflit récent favorisent également la réalisation et l'actualisation du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUER).

Seulement 22% des établissements privés de moins de 10 salariés (contre 82% de ceux de 500 salariés) intègrent la prévention des risques psychosociaux dans le Document Unique.

Un autre élément important à prendre en compte : le retour sur investissement des actions de prévention est peu perceptible à court terme et ces structures disposent d'une capacité financière plus fragile qui rend moins évidente l'anticipation.

Dans une enquête lancée par le CEREQ en 2014 portant sur les formations des salariés, Stéphane MICHUN, chercheur au Centre régional associé CEREQ de Montpellier, constate que les formations

---

[9] DARES - Enquête SUMER (Surveillance Médicale des Expositions aux Risques professionnels)
[10] Enquête Européenne ESENER des entreprises sur les risques nouveaux et émergents
[11] DARES - Enquête « Conditions de Travail »
[12] DARES Analyses n°13 - « La prévention des risques professionnels Les mesures mises en œuvre par les employeurs publics et privés » (03/2016)

aux exigences réglementaires prennent le pas sur les actions de prévention ou d'accompagnement du changement.
Les pratiques de prévention sont également « influencées par la typologie de l'entreprise (artisanat, entrepreneuriat), l'appartenance à des réseaux professionnels, l'organisation, le mode de management et la gestion des compétences des salariés, la vision du dirigeant pour l'évolution de son entreprise, etc. »[13].

Parmi les différences en matière de conditions de travail entre les petites et moyennes organisations et les « autres »:

- Des horaires atypiques moins fréquents[14]
  « 5 % des salariés des TPE et 10 % dans les PME travaillent en équipe contre 25 % dans les établissements d'au moins 200 salariés.
  Sur la base d'au moins 10 nuits par an, 4 % des salariés des TPE et 7 % de ceux de PME travaillent de nuit contre 12 % dans les grandes unités».

- Un travail moins intense et des marges de manœuvre plus importantes[15]
  « 22 % des salariés des TPE subissent au moins 3 contraintes de rythmes de travail, contre 31 % des salariés de PME et 36 % des salariés de grandes entreprises.
  13 % des salariés de TPE se déclarent sous tension de travail (« jobstrain ») contre 21 % de ceux des établissements de plus de 500 salariés».

- Un manque de soutien mais de meilleures relations[16]
  « 40 % des salariés de TPE sont concernés par un manque de soutien de la part des collègues contre 6 % pour l'ensemble des salariés. 5 % des salariés de TPE sont concernés par des comportements méprisants contre 8 % de l'ensemble des salariés».

- Des pratiques hétérogènes en matière de dialogue social
  Il y a d'une part beaucoup de structures qui, au regard de leur effectif, ne sont pas assujetties à l'obligation d'élire des représentants du personnel.
  D'autre part, parmi celles qui en ont, on constate « une prise de conscience très contrastée sur le rôle et l'action des représentants du personnel tant de la part du chef d'entreprise que des salariés »[17].

Si les données concernant la Qualité de Vie au Travail des TPE et PME ne sont pas abondantes, cela ne signifie pas que ces organisations ne sont pas impactées par les questions de conditions de travail et de santé au travail.

Elles ont certes des contraintes et des spécificités, mais qui peuvent aussi se transformer en de précieux atouts pour agir sur les conditions de travail :

- Les décisions sont plus souples (moins de « circuits » de validation) et les ajustements plus rapides ;
- La proximité favorise la connaissance de la réalité du travail, les feedbacks directs aux salariés, le suivi des réalisations ;

[13] Conclusions des travaux conduits par Marc MALENFER et Patrick LAINE dans le cadre de la mission TPE/PME au sein de l'INRS
[14] Résultats de l'enquête SUMER 2010 exploité par Entreprise & Santé
[15] Idem
[16] Idem
[17] Conclusions des travaux conduits par Marc MALENFER et Patrick LAINE dans le cadre de la mission TPE/PME au sein de l'INRS

- Les salariés comme le dirigeant disposent d'une plus grande autonomie car les savoir-faire de chacun sont identifiés.

## 2.5. Des actions ciblant spécifiquement les TPE/PME dans le Plan Santé au Travail

Le fait que le Plan Santé au Travail 2016-2020 (PST3) _ feuille de route pour la mise en œuvre de la politique de santé au travail _ intègre des actions ciblant spécifiquement les petites et moyennes organisations démontre que, non seulement, il y a un enjeu important à agir sur les questions de conditions de travail et de santé dans ces organisations, mais qu'en plus, il convient de prendre en compte leurs spécificités.

Extrait du PST3 :

| | |
|---|---|
| **Axe 1** | **Donner la priorité à la prévention primaire et développer la culture de prévention** |
| Action 1.1 | Accompagner les démarches d'évaluation des risques et de planification de la prévention, notamment dans les PME-TPE |
| Action 1.14 | Poursuivre et élargir la campagne d'information en faveur de la prévention du risque de chutes de hauteur en l'orientant prioritairement vers les TPE-PME |
| **Axe 2** | **Améliorer la Qualité de Vie au Travail, levier de santé, de maintien en emploi des travailleurs et de performance économique et sociale de l'entreprise** |
| Action 2.4 | Impulser et piloter une offre régionale de services en matière de qualité de vie au travail, notamment en direction des PME-TPE |
| **Axe 3** | **Renforcer le dialogue social et les ressources de la politique de prévention en structurant un système d'acteurs, notamment en direction des TPE-PME** |
| Action 3.7 | Structurer une offre de service et des actions partenariales en direction des PME-TPE, notamment en mobilisant les branches |
| Action 3.9 | Renforcer la performance de la réglementation, notamment en termes d'appropriation par les PME-TPE |

Au niveau de l'Europe, le Cadre stratégique de l'Union européenne en matière de santé et de sécurité au travail (2014-2020) dont découle le PST3, fixe 3 défis principaux :

- faire en sorte que les règles existantes en matière de santé et de sécurité soient mieux appliquées, notamment en augmentant la capacité des microentreprises et des petites entreprises d'adopter des stratégies de prévention des risques efficaces et efficientes;
- améliorer la prévention des maladies liées au travail en s'attaquant aux risques nouveaux et émergents, sans pour autant négliger les risques existants;
- tenir compte du vieillissement de la main-d'œuvre européenne.

# 3. LA QVT… KESAKO ?

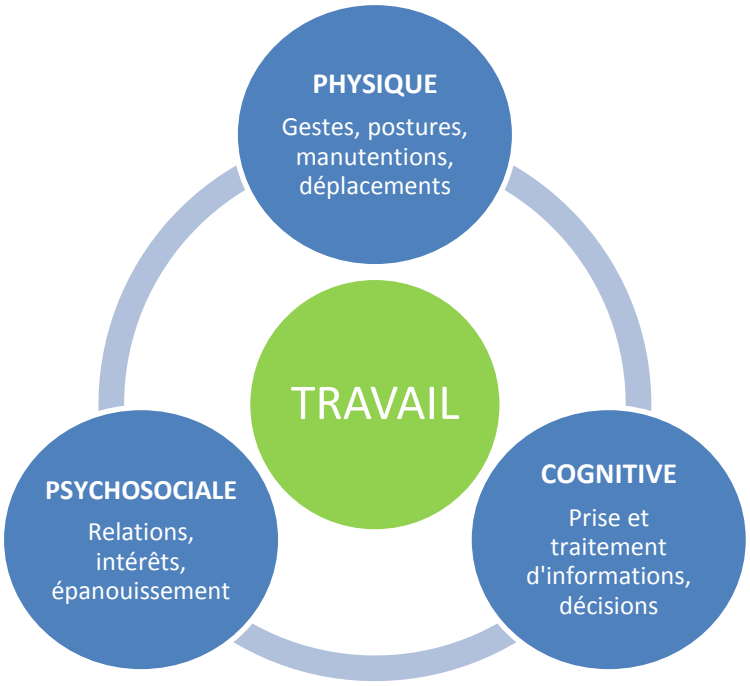
## 3.1. Le lien étroit entre santé et travail

### 3.1.1. Les conditions de travail ont un impact sur la santé

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) :

> « La santé est un état complet de bien-être, physique, mental et social qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie et d'infirmité.
> En entreprise, prendre en compte la santé consiste à faire en sorte que chacun des acteurs puisse effectuer son travail dans de bonnes conditions tout au long de sa vie. A ce titre, il sera : bien dans son corps, bien dans sa tête, bien dans ses relations avec les autres ».

Une approche complète de la question de la santé au travail suppose l'intégration des 3 dimensions suivantes : physique, cognitive et psychosociale.




L'impact du travail sur la santé peut parfois conduire à des maladies professionnelles ou à des accidents. Le rapport de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) pour la Journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail[18] fait ressortir que :

> « Les maladies professionnelles sont à l'origine de souffrances et de pertes considérables dans le monde du travail. Cependant, si on les compare aux accidents industriels, les maladies professionnelles ou liées au travail restent pratiquement invisibles, même si elles tuent six fois plus de personnes tous les

[18] OIT – « La prévention des maladies professionnelles, journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail » (28/04/2013)

> ans. Qui plus est, la nature des maladies professionnelles change rapidement: ajoutées à la conjoncture économique mondiale, les évolutions technologiques et sociales aggravent des risques sanitaires déjà identifiés et en génèrent de nouveaux. Si certaines maladies professionnelles comme les pneumoconioses sont bien connues et restent très répandues, d'autres sont relativement récentes et se propagent, parmi lesquelles les troubles psychiques et les troubles musculo-squelettiques (TMS) ».

A ce jour, il n'existe toujours pas de tableaux de maladies professionnelles liées aux risques psychosociaux. Cependant, la Commission Nationale des Maladies Professionnelles du Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail (COCT) travaille depuis 2010 pour proposer des évolutions. Ainsi, une maladie non désignée dans un tableau peut être reconnue d'origine professionnelle, si un lien direct et essentiel avec le travail habituel de la victime est établi et si la maladie entraîne le décès de celle-ci ou une incapacité permanente au moins égale à 25 %.

Les conséquences négatives de conditions de travail dégradées s'inscrivent sur le long terme comme le montre une étude conduite par Thomas BARNAY et Éric DEFEBVRE, professeurs de sciences économiques à l'université Paris-Est Créteil, portant sur les questions de retraite, pénibilité et santé réalisée à partir de l'enquête Sip (Santé et itinéraire professionnel) :

> « Nos résultats montrent que l'exposition aux contraintes physiques, telles que définies par la Loi, dégrade de 30 % à 38 % la santé physique des retraités, par rapport à une personne moins exposée durant sa carrière, toutes choses égales par ailleurs. L'exposition à des RPS a un même effet négatif de 17 % à 35 % selon les indicateurs de santé.
> Si l'on examine le rôle des conditions de travail sur les troubles mentaux, il n'y a pas d'effet des contraintes physiques sur la santé mentale à l'âge de la retraite a contrario l'effet des risques psychosociaux sur la santé mentale à l'âge de la retraite est absolument majeur. Les risques de déclarer des troubles anxieux, des dépressions, des consommations d'anxiolytiques, de somnifères et d'antidépresseurs sont accrus respectivement de 90 %, 79 %, 20 %, 39 % et 49 %, toutes choses égales par ailleurs ».

### 3.1.2. L'état de santé a un impact sur le maintien de l'emploi

Certaines personnes, en raison d'un état de santé dégradé ou d'un handicap, courent un risque plus important de « désinsertion professionnelle ». La désinsertion professionnelle, c'est le fait de ne plus être en capacité physique ou mentale de reprendre son travail voire un travail de façon générale. Parmi les facteurs qui en favorisent l'apparition :

- Les conséquences d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle ;
- Les formes pathogènes d'organisation du travail qui démultiplient les facteurs de risques psychosociaux (voir 3.5.) ;
- La non prise en compte des conséquences du vieillissement (physiques, psychologiques, cognitives, …) sur les salariés les plus âgés qui, du fait de l'augmentation de la durée de la vie professionnelle (liée à la réforme des retraites), sont (et seront) de plus en plus nombreux sur le marché du travail.

Un rapport[19] de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) fait apparaître que le risque de désinsertion professionnelle est loin d'être anecdotique puisqu'il concernerait de 1 à 2 millions de salariés (soit 5 à 10% d'entre eux).

Le maintien dans l'emploi de ces salariés est donc un enjeu social et économique majeur. Raison pour laquelle les acteurs de la santé (Agences Régionales de Santé, Assurance Maladie, médecins traitant), de la santé au travail (médecins conseil, médecins du travail), du handicap (Association de Gestion du Fond pour l'Insertion des Personnes Handicapées, Services d'Appui pour le Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés, Maisons Départementales des Personnes Handicapées, …) et la DIRECCTE déploient (et coordonnent) des actions en matière de prévention de la désinsertion professionnelle.

Il apparaît urgent de réinterroger le travail et de remettre la (bonne) santé au cœur des préoccupations de toutes les parties prenantes pour développer ce potentiel que peut aussi avoir le travail : nous maintenir en bonne santé.
Car travailler, c'est aussi être intégré dans un collectif et donc avoir un réseau social, diversifier ses sources de stimulation intellectuelle, mobiliser ses savoir-faire et se sentir utile, gagner de quoi vivre et donc limiter les inquiétudes relatives à l'insécurité financière, bénéficier d'un suivi médical pour les personnes les plus fragiles, …

Pour passer d'une situation à une autre, la prévention et la promotion de la santé au travail apparaissent comme primordiales.

### 3.1.3. De la Médecine du Travail aux Services de Santé au Travail, un seul fil conducteur : la prévention

Depuis la Loi du 11 octobre 1946, tous les établissements employant des salariés doivent recourir à des services médicaux du travail. Au fil du temps, la Médecine du Travail a connu des évolutions importantes, parmi lesquelles :

- L'accord des partenaires sociaux du 13 septembre 2000, relatif à la Santé au travail et à la Prévention des risques professionnels, transforme les « Services de Médecine du Travail » en « Services de Santé au Travail ».

- La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 réorganise les Services Interentreprises de Santé au Travail et définit de nouvelles missions pour les médecins du travail. La notion de prévention est revalorisée, notamment à travers l'arrivée d'équipes œuvrant aux côtés des médecins du travail ; ergonomes, ingénieurs sécurité, toxicologues, psychologues, épidémiologistes… Les compétences médicales, techniques et organisationnelles de ces spécialistes en Santé au Travail mettent davantage l'accent sur la prévention des risques en amont.

- La loi du 20 juillet 2011 affirme la mission exclusive de la médecine du travail : « éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail » et réforme l'organisation. Elle précise les règles de gouvernance, la constitution des équipes pluridisciplinaires, …

- La loi du 8 août 2016 et le décret du 27 décembre 2016 réforment la surveillance médicale des salariés : la visite d'information et de prévention remplace la visite médicale d'embauche, de nouvelles mesures spécifiques pour les travailleurs de nuit, les femmes enceintes, ayant

1. [19] IGAS – « La prévention de la désinsertion professionnelle des salariés malades ou handicapés » (2017)

accouché ou allaitant, les travailleurs handicapés et bénéficiaires d'une pensions d'invalidité, les personnes affectées à des postes à risque, …

Aujourd'hui, les Services de Santé au Travail sont des acteurs centraux dans la prévention des risques professionnels :

> « Le médecin du travail, est le conseiller de l'employeur, des travailleurs, des représentants du personnel et des services sociaux, notamment sur :
> - l'amélioration des conditions de vie et de travail dans l'entreprise
> - l'adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail à la santé physique et mentale, notamment en vue de préserver le maintien dans l'emploi des salariés,
> - la protection des travailleurs contre l'ensemble des nuisances, et notamment contre les risques d'accidents du travail ou d'exposition à des agents chimiques dangereux,
> - l'hygiène générale de l'établissement et dans les services de restauration,
> - la prévention et l'éducation sanitaires dans le cadre de l'établissement en rapport avec l'activité professionnelle,
> - la construction ou les aménagements nouveaux,
> - les modifications apportées aux équipements,
> - la mise en place ou la modification de l'organisation du travail de nuit.
> - l'accompagnement en cas de réorganisation importante de l'entreprise[20]. »

Les Services de Santé au Travail tendent vers une approche préventive globale de la santé des salariés, en corrélation avec leur environnement et leurs conditions de travail. L'approche médicale et individuelle a peu à peu laissé la place à une approche pluridisciplinaire et collective, qui implique de travailler en équipe et de se focaliser prioritairement sur la prévention primaire ; bien que ces évolutions représentent un changement important pour ces organismes, ils n'ont pas toujours été suffisamment accompagnés pour s'ajuster à cette nouvelle logique.

Par ailleurs, les Services de Santé au Travail sont confrontés à une difficulté majeure : la pénurie de main d'œuvre (baisse des effectifs de 58% prévue sur les 10 prochaines années, pénurie de formateurs, manque d'attractivité de la profession[21]). Dans quelle mesure cela impactera-t-il leur mission ?

## 3.2. Les Principes Généraux de Prévention

La prévention des risques professionnels recouvre l'ensemble des actions, individuelles ou collectives, à mettre en œuvre pour assurer la sécurité des salariés, préserver leur santé et améliorer leurs conditions de travail.

### 3.2.1. Qu'est-ce qu'un « risque » ?

Selon l'INRS :

> « Le risque est l'éventualité d'une rencontre entre l'homme et un danger auquel il est exposé. Deux composantes caractérisent le risque :

[20] INRS – « Services de Santé au Travail »
[21] IGAS – « Attractivité et formation des professions de santé au travail » (08/2017)

- La probabilité de la survenance d'un dommage liée à la fréquence d'exposition et/ou la durée d'exposition au danger et la probabilité d'apparition du phénomène dangereux,
- La gravité du dommage. »

#### 3.2.2. Les 9 grands Principes Généraux de Prévention qui régissent l'organisation de la prévention détaillés par l'INRS

1. **Éviter les risques**, c'est supprimer le danger ou l'exposition au danger.

2. **Évaluer les risques**, c'est apprécier l'exposition au danger et l'importance du risque afin de prioriser les actions de prévention à mener.

3. **Combattre les risques à la source**, c'est intégrer la prévention le plus en amont possible, notamment dès la conception des lieux de travail, des équipements ou des modes opératoires.

4. **Adapter le travail à l'Homme**, en tenant compte des différences interindividuelles, dans le but de réduire les effets du travail sur la santé.

5. **Tenir compte de l'évolution de la technique**, c'est adapter la prévention aux évolutions techniques et organisationnelles.

6. **Remplacer ce qui est dangereux par ce qui l'est moins**, c'est éviter l'utilisation de procédés ou de produits dangereux lorsqu'un même résultat peut être obtenu avec une méthode présentant des dangers moindres.

7. **Planifier la prévention** en intégrant technique, organisation et conditions de travail, relations sociales et environnement.

8. **Donner la priorité aux mesures de protection collective** et n'utiliser les équipements de protection individuelle qu'en complément des protections collectives si elles se révèlent insuffisantes.

9. **Donner les instructions appropriées aux salariés**, c'est former et informer les salariés afin qu'ils connaissent les risques et les mesures de prévention.

### 3.3. Les 3 niveaux de prévention des risques professionnels sur lesquels agir

#### 3.3.1. La prévention primaire pour « éviter »

Elle consiste à éviter l'apparition d'un risque ou à supprimer ses causes. Pour ce faire, elle agit sur l'organisation et les comportements. La logique est celle, conformément aux orientations du Code du Travail, de l'adaptation du travail à l'homme.

C'est la stratégie qui a l'impact le plus efficace et le plus durable. Toutefois cela implique :

- de disposer de données factuelles fiables permettant une bonne connaissance des facteurs de risque ;

- de se doter de méthodes et d'outils adéquats ;

- de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise autour des questions de prévention ;
- que le risque soit causé par un facteur modifiable ;
- que l'investissement financier soit supportable.

#### 3.3.2. La prévention secondaire pour « faire avec »

Elle cherche à éviter la survenue d'un dommage (et non d'un risque). L'accent est mis sur l'individu et sa protection. Le risque n'est pas supprimé mais on donne les moyens d'y faire face. Elle prend souvent la forme d'actions de formation ou de sensibilisation, ou d'équipement matériel.

La logique est celle de l'adaptation de l'homme au travail.

Cette stratégie est moins efficace mais les mesures sont souvent plus faciles et rapides à mettre en œuvre.

#### 3.3.3. La prévention tertiaire pour « réparer »

Elle a pour but de limiter les dommages, en évitant la survenue de complications, de séquelles, de récidives impactant le maintien dans l'emploi. En bref, les dégâts causés à la santé physique ou mentale du salarié sont déjà importants.

Dans la pratique, la « prévention » tertiaire est la plus utilisée alors que c'est la moins efficace dans la durée.

Une politique de prévention efficace doit agir sur les 3 niveaux en mettant l'accent sur l'essentiel : interroger le travail. Elle fait donc partie intégrante du projet de la structure et est intimement liée aux méthodes de management.

### 3.4. Le rôle de l'employeur dans la prévention des risques professionnels

#### 3.4.1. La construction du cadre juridique relatif à la santé au travail dans l'histoire

Au travers du contrat de travail et du lien de subordination qu'il induit, le travailleur remet sa santé et sa sécurité entre les mains de son employeur. C'est ce qui explique que le droit du travail se soit construit autour de ce socle, depuis la révolution industrielle, au travers notamment de règles d'hygiène et de sécurité ciblant d'abord les populations « fragiles » (travailleurs des mines, enfants, jeunes filles) puis de façon plus large les autres travailleurs.
La Sécurité Sociale, les Comités d'Hygiène et de Sécurité, la médecine du travail ont ensuite fait leur apparition.

Depuis les années 80, la Commission Européenne est à l'origine d'une grande partie des évolutions en matière de santé et sécurité au travail et c'est, notamment, au droit européen que l'on doit la prise en compte des risques psychosociaux en droit français.

### 3.4.2. Les principaux textes au niveau national formalisant les obligations de l'employeur

Le code du travail

- **Article L2242-17 :** « La négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail porte sur :
  1° L'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés ;
  2° Les objectifs et les mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment en matière de suppression des écarts de rémunération, d'accès à l'emploi, de formation professionnelle, de déroulement de carrière et de promotion professionnelle, de conditions de travail et d'emploi, en particulier pour les salariés à temps partiel, et de mixité des emplois. Cette négociation s'appuie sur les données mentionnées au 2° de l'article L. 2312-36.
  Cette négociation porte également sur l'application de l'article L. 241-3-1 du code de la sécurité sociale et sur les conditions dans lesquelles l'employeur peut prendre en charge tout ou partie du supplément de cotisations ;
  3° Les mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle ;
  […] »

- **Article L4121-1 :** « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.
  Ces mesures comprennent :
  1° Des actions de prévention des risques professionnels ;
  2° Des actions d'information et de formation ;
  3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.
  L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes. »

- **Article L4121-2 :** « L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :
  1° Eviter les risques ;
  2° Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
  3° Combattre les risques à la source ;
  4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
  5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
  6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
  7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;
  8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
  9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs. »

Les Accords Nationaux Interprofessionnels (ANI)

- ANI du 2 juillet 2008 sur le stress au travail

- ANI du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence

- ANI du 19 juin 2013 sur la Qualité de Vie au Travail

### 3.4.3. De l'évaluation des risques au Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUER)

- **12 juin 1989 – Directive N°89/391/CEE**[22], dite Directive cadre de la CEE : « elle garantit des conditions minimales de sécurité et de santé à travers l'Europe tout en autorisant les États membres à maintenir ou à mettre en place des mesures plus strictes. […] Elle introduit comme élément clé le principe d'évaluation des risques et définit ses principaux éléments (par exemple, identification des dangers, participation des travailleurs, introduction de mesures adéquates avec priorité d'éliminer les risques à la source, documentation et réévaluation périodique des dangers sur le lieu de travail) ».

- **31 décembre 1991 – Loi N°91-1414** : la législation française transpose les dispositions de la directive cadre et modifie le code du travail et le code de la santé publique en vue de favoriser la prévention des risques professionnels par application des principes généraux de prévention. L'Evaluation des Risques Professionnels (EVRP) devient obligatoire.

- **5 novembre 2001 – Décret N°2001-1016** : le décret porte sur la transcription des résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs dans un document unique, et sur la mise à jour régulière de celui-ci. Il introduit un nouvel article qui porte sur le dispositif de sanctions pénales prévu en cas de non-respect par l'employeur des différentes obligations en matière d'évaluation des risques.

- **18 avril 2002 – Circulaire DRT- N°6** : elle vise à fournir des éléments de droit et de méthodes utiles pour promouvoir le Document Unique et en faciliter la compréhension. Elle précise notamment que l'évaluation s'inscrit dans une approche globale et exhaustive des postes et des situations de travail dans chaque unité de travail ; et comporte une analyse des risques mettant en évidence les dangers et les conditions d'exposition des salariés.

Le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels est obligatoire dans toutes les entreprises quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. Sa mise en place et son actualisation (*a minima*) annuelle sont de la responsabilité de l'employeur. Il doit être tenu à la disposition des instances représentatives du personnel, du Médecin du Travail, des salariés et de l'Inspection du Travail (sur demande).

Sa finalité est de répertorier les risques professionnels encourus par les salariés, ainsi que les actions de prévention mises en œuvre. A noter qu'il concerne TOUS les risques, y compris les risques psychosociaux.

Il n'existe pas de modèle type pour la simple raison qu'il doit être adapté à chaque structure.

[22] Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail

## 3.5. L'importance des Risques Psychosociaux (RPS) et notamment du stress

### 3.5.1. Le périmètre des risques psychosociaux

Les Risques Psychosociaux recouvrent différentes situations : stress, harcèlement moral, violence, souffrance, suicide, dépression, troubles musculo-squelettiques, …
Ils sont directement liés aux conditions de travail au sens large (relations de travail, tâche à accomplir, organisation du travail, environnement physique et technique, contexte socio-économique).

Ils peuvent avoir des conséquences psychologiques, physiques et sociales négatives.

### 3.5.2. La prépondérance du stress parmi les risques psychosociaux

Les problématiques de stress deviennent de plus en plus importantes, un quart des salariés se déclare stressé au travail. Les impacts du stress sont nombreux, tant pour la personne (accroissement du risque d'atteinte cardio-vasculaire, dépressions…) que pour l'organisation (ambiance sociale, absentéisme…).

L'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail définit le stress de la façon suivante :

> « Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas, eux, uniquement de même nature. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité ».

S'il est un mot-clé à retenir, c'est celui de « perception » : une même situation ne sera pas vécue de la même façon par deux individus différents. La perception est intimement aux caractéristiques personnelles de l'individu.

### 3.5.3. Le rapport GOLLAC[23] identifie 6 grandes familles de facteurs de risques psychosociaux

Intensité et temps de travail

Cette catégorie recouvre les contraintes de rythmes, les objectifs irréalistes ou flous, l'exigence de polyvalence, les instructions contradictoires et interruptions d'activité, la sous-qualification par rapport à la tâche à réaliser, la charge de travail, les horaires atypiques/extensibles/difficiles à prévoir, le présentéisme

> « 47 % des actifs occupés estiment qu'ils doivent « toujours » ou « souvent » se dépêcher dans leur travail et 27 % considèrent qu'ils doivent « fréquemment interrompre une tâche pour une autre non prévue » et que c'est « un aspect négatif de [leur] travail ».[24]

[23] Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (2011)
[24] DARES - Synthèse.stat' n°22 « Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail » (11/2016)

Exigences émotionnelles

La notion d'exigence émotionnelle concerne les situations où l'individu doit afficher un certain état émotionnel qui n'est pas forcément en adéquation avec ce qu'il ressent vraiment. C'est le cas des métiers en relation avec un public, en contact avec la souffrance, où il est nécessaire de cacher ses émotions. Mais cela concerne aussi les situations où l'individu est exposé à la peur (accident, violence externe, peur de l'échec)

> « 31 % des actifs occupés déclarent devoir cacher ou maîtriser leurs émotions et 18 % devoir éviter de donner leur avis ».[25]

Autonomie

L'autonomie désigne la possibilité pour l'individu d'être acteur, et non passif, sur l'organisation de son travail, la participation aux décisions qui concernent son activité et la mise en œuvre et le développement de ses compétences.

> « 64 % des actifs occupés déclarent manquer d'autonomie dans leur travail ».[26]

Rapports sociaux au travail

Les rapports sociaux caractérisent la façon dont un individu est relié à une communauté de travail, cela recouvre les relations avec les collègues, la hiérarchie mais aussi l'extérieur de l'entreprise (clients, public) : intégration dans un collectif, justice organisationnelle, reconnaissance, coopération, soutien social, attention au bien-être des travailleurs, adéquation de la tâche à la personne, évaluation du travail, soutien technique, violence interne (discriminations, harcèlement moral ou sexuel), valorisation sociale du métier …

> « 70 % des actifs occupés connaissent des rapports sociaux difficiles ou insatisfaisants au travail ».[27]

Conflits de valeurs

La notion de conflit de valeurs recouvre les situations auxquelles est exposé l'individu « lorsque ce qu'on lui demande de faire est opposition avec ses normes professionnelles, sociales ou subjectives compte tenu de la nature du travail à réaliser ou encore du temps ou des moyens dont il dispose » : conflits éthiques, qualité empêchée, travail inutile.

> « 36 % des actifs occupés déclarent vivre des conflits de valeurs dans l'exercice de leur activité ».[28]

Insécurité de la situation de travail

La notion d'insécurité de la situation de travail recouvre « l'insécurité socio-économique et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail » : sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière, soutenabilité du travail, changements.

> « La crainte de perdre son emploi dans l'année est exprimée par 25 % des actifs occupés ».[29]

---

[25] Idem
[26] Idem
[27] Idem
[28] Idem

En 2013, au moins 61 % des actifs occupés sont exposés à trois facteurs ou plus de RPS et 4 % aux six facteurs à la fois. C'est parmi les employés non qualifiés que cette proportion est la plus élevée.

### 3.5.4. Les idées reçues sur les risques psychosociaux ont la vie dure

Les idées reçues peuvent être un frein à la prévention, c'est pourquoi il est intéressant d'en explorer quelques-unes et de les confronter à des éléments factuels, c'est ce qu'a fait l'INRS dans un de ses guides[30].

Voici les petites phrases que tout à chacun a pu penser, dire ou entendre et sur lesquelles l'INRS a travaillé :

- « Les risques psychosociaux, il n'y en a pas dans mon entreprise »
- « Un peu de stress, c'est motivant »
- « Les risques psychosociaux, c'est une mode : dans quelque temps, ça passera ! »
- « C'est parce que les salariés ont des problèmes familiaux et personnels »
- « Les risques psychosociaux ne touchent que les salariés les plus fragiles »
- « La prévention des risques psychosociaux : c'est compliqué et ça prend du temps »
- « Le stress, ça fait partie du métier ! »
- « S'il y a des conflits entre les personnes, c'est parce qu'elles ont des caractères incompatibles ! »
- « Ce n'est pas l'entreprise qui est responsable, c'est le contexte économique »

## 3.6. Des Risques Psychosociaux à la Qualité de Vie au Travail

La prise en compte des Risques Psychosociaux a permis de mettre le travail et ses impacts sur la santé des salariés au cœur du débat, et aussi de chiffrer les coûts engendrés par les arrêts maladie, les accidents et les maladies professionnels, et plus récemment par le désengagement des salariés (estimé, en 2017, à environ 12 600€ par an et par salarié[31]).

Si certaines entreprises ont mis en place des actions de prévention des risques professionnels, notamment secondaire et tertiaire comme nous l'avons vu plus haut, peu d'entre elles sont allées jusqu'à interroger leur organisation et la nature même du travail.
La Qualité de Vie au Travail repose une vision plus complète que celle centrée sur les risques psychosociaux, mais également moins « pathologisante « et donc plus constructive.

---

[29] DARES - Synthèse.stat' n°22 « Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail » (11/2016)
[30] INRS – « Risques psychosociaux. 9 conseils pour agir au quotidien » (06/2016)

[31] MOZART CONSULTING et APICIL – « Etude sectorielle 2017 / regards d'experts / Indice de Bien-Être au Travail » (2017)

Selon l'article 1 de l'ANI, la Qualité de Vie au Travail :

> « 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.»

### 3.6.1. La QVT fait partie des thèmes de la négociation annuelle obligatoire

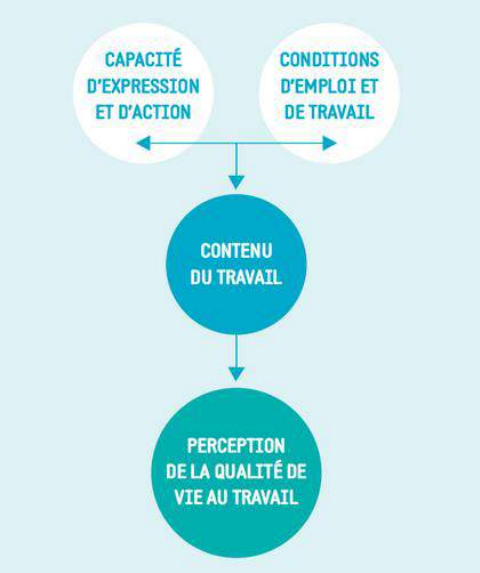
Pour les entreprises de plus de 50 salariés ou celles de moins de 50 salariés dès lors qu'un délégué du personnel a été désigné en qualité de délégué syndical (entreprise de plus de 11 salariés), l'employeur doit engager tous les ans (sauf accord collectif prévoyant une périodicité différente) une négociation portant notamment sur « l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail ».

L'Article L2242-17 du code du travail détaille le contenu de la négociation de la façon suivante :

> « 1° L'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés ;
>
> 2° Les objectifs et les mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment en matière de suppression des écarts de rémunération, d'accès à l'emploi, de formation professionnelle, de déroulement de carrière et de promotion professionnelle, de conditions de travail et d'emploi, en particulier pour les salariés à temps partiel, et de mixité des emplois. […]
>
> 3° Les mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle ;
>
> 4° Les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, notamment les conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, les conditions de travail et d'emploi et les actions de sensibilisation de l'ensemble du personnel au handicap ;
>
> 5° Les modalités de définition d'un régime de prévoyance et, dans des conditions au moins aussi favorables que celles prévues à l'article L. 911-7 du code de la sécurité sociale, d'un régime de remboursements complémentaires de frais occasionnés par une maladie, une maternité ou un accident, à défaut de couverture par un accord de branche ou un accord d'entreprise. […]
>
> 6° L'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés prévu au chapitre Ier du titre VIII du présent livre, notamment au moyen des outils numériques disponibles dans l'entreprise ;
>
> 7° Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. A défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité social et économique. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction,

d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques. »

### 3.6.2. Les 3 registres qui déterminent la perception de Qualité de Vie au Travail

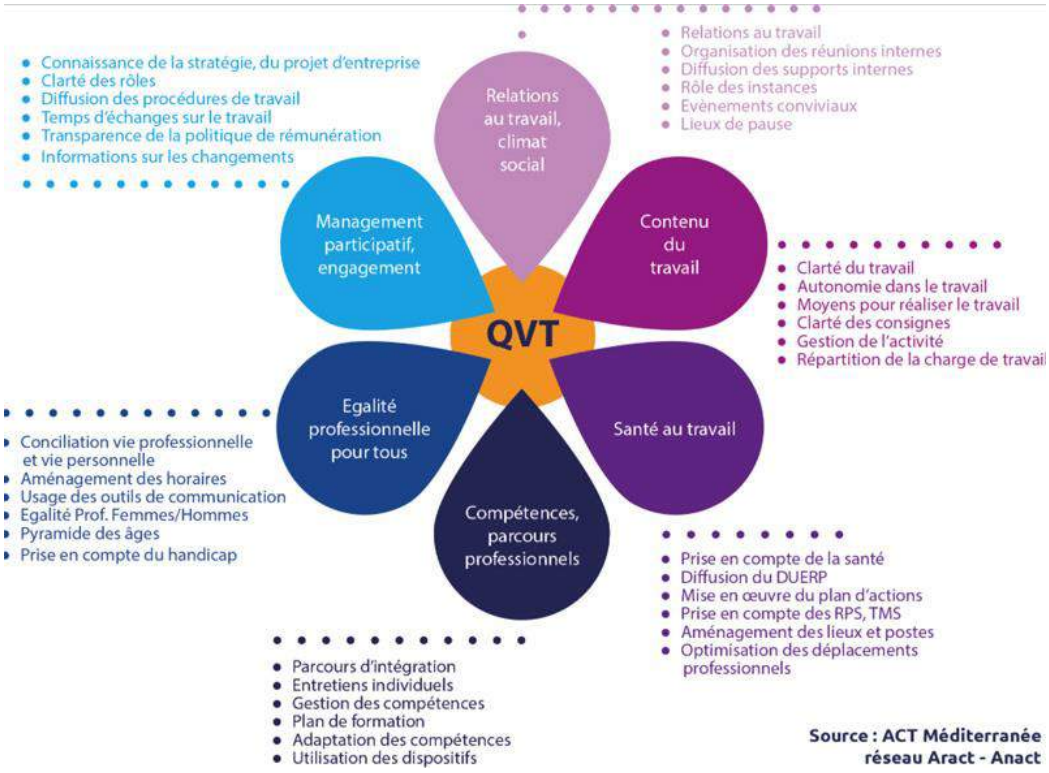



Source ANACT

« 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 »[32]

### 3.6.3. Les éléments descriptifs de la Qualité de Vie au Travail

Le schéma ci-dessous reprend les différents champs faisant pleinement partie de la QVT dont, bien évidemment, la santé fait partie intégrante.

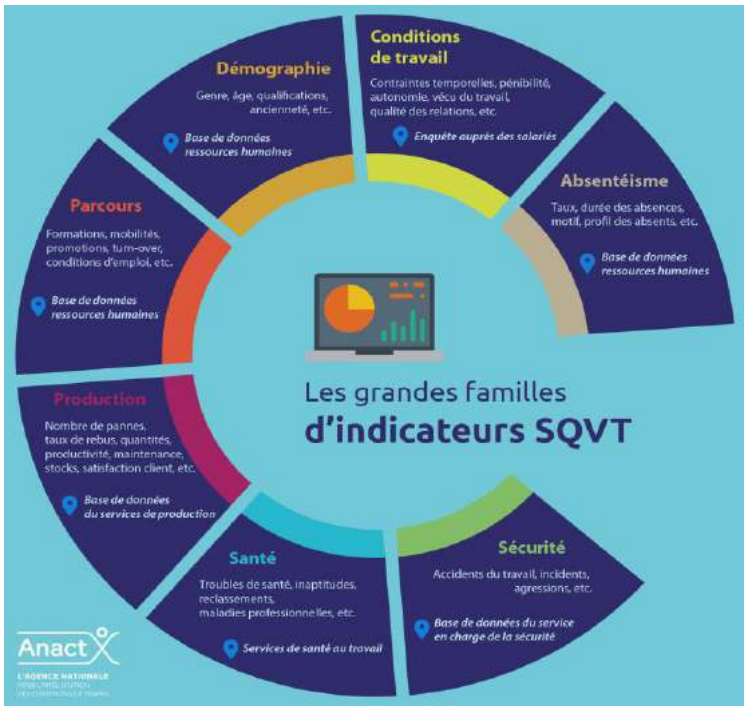



[32] Accord National Interprofessionnel sur la Qualité de Vie au Travail du 19/06/2013 (Article 1)

### 3.6.4. Les 7 familles d'indicateurs proposées par l'ANACT[33]

Les petites et moyennes organisations disposent rarement d'indicateurs, ou n'ont pas le réflexe, quand ils existent, de les exploiter : les informations sont souvent collectées au fur et à mesure et au regard du (faible) volume, il n'est pas jugé utile de formaliser plus que cela. Pourtant se doter de quelques indicateurs simples permet de suivre les évolutions dans le temps et d'objectiver les décisions.

Comme le précise l'ANACT, il n'existe pas de liste d'indicateurs prêts à l'emploi, ils sont à construire sur-mesure en fonction du contexte, des priorités et des moyens de chaque structure. Aussi l'infographie ci-dessous vise uniquement à suggérer quelques pistes.




### 3.6.5. La QVT : une approche globale et systémique

Afin d'éviter le traitement segmenté des sujets (que peuvent engendrer l'empilement de textes et des obligations et le cloisonnement des thèmes), les démarches Qualité de Vie au Travail induisent une approche globale et systémique. La plupart des problématiques étant interdépendantes, les traiter séparément ferait courir le risque de déplacer les problèmes.

Par ailleurs, selon l'ANI :

> « La promotion de la Qualité de Vie au travail suppose :
> - un dialogue social de qualité qui aboutisse à de bonnes relations sociales et de travail ;
> - de veiller à écarter tout impact pathogène des modes d'aménagement du travail ;
> - de promouvoir un choix collectif qui implique les salariés et les dirigeants des entreprises, les partenaires sociaux, l'Etat et les collectivités territoriales à tous les niveaux ;
> - d'encourager toutes les initiatives qui contribuent au bien-être au travail et au développement des compétences et à l'évolution professionnelle ;

[33] Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

- que le travail participe de l'épanouissement physique, psychique et intellectuel des individus ;
- que chacun trouve sa place au travail et que le travail garde sa place parmi les autres activités humaines. »

### 3.6.6. Concrètement, quelles sont les pratiques qui favorisent la Qualité de Vie au Travail et la santé ?

Parmi les pratiques qui favorisent une bonne Qualité de Vie au Travail (non exhaustif) :

- **L'engagement du dirigeant et des managers en faveur de la santé au travail** : les actions de santé au travail sont perçues comme un investissement pour améliorer la performance globale. Les questions de santé au travail sont abordées régulièrement dans la structure et le rôle des managers intègre un volet santé au travail de leur équipe ;

- **L'efficacité de la prévention des risques professionnels** : les salariés de la structure sont étroitement associés aux démarches de prévention et les projets de changements sont évalués en amont sous l'angle de leur impact sur la santé des salariés. L'évaluation des risques professionnels prend en compte aussi bien les risques physiques que les risques psychosociaux, pour lesquels il existe un plan d'action à jour ;

- **La qualité de la communication interne et externe** : les salariés sont informés régulièrement de la stratégie et des résultats de la structure. Une communication externe valorise les engagements en matière de Qualité de Vie au Travail ;

- **L'autonomie dans le travail** : le fonctionnement de la structure et les pratiques managériales favorisent les prises d'initiatives individuelles et collectives, ainsi que l'innovation et donnent à chacun les moyens d'être autonomes dans son travail ;

- **La participation active des salariés** : des temps d'échange réguliers permettent la remontée des problèmes et des propositions d'amélioration sur le travail en général y compris les aspects santé/sécurité. Les salariés sont associés aux projets de changement ;

- **La prise en compte des indicateurs RH et de santé au travail** dans le pilotage de la structure au même titre que les indicateurs économiques pour piloter l'entreprise.

### 3.6.7. Le lien entre Qualité de Vie au Travail et performance économique

La QVT appréhende le travail comme vecteur de santé et d'accomplissement des individus, qu'elle met en corrélation avec la performance économique (et sociale) des organisations.

> « La corrélation entre QVT et performance économique est établie dans la littérature, le débat qui subsiste porte sur le sens de la relation (causalité). Il faut plutôt voir cette interaction comme un cercle vertueux à enclencher. D'une part, la qualité de vie au travail est un levier de compétitivité pour les entreprises car elle permet de mobiliser pleinement le potentiel des employés et de l'organisation. D'autre part, la performance est un signe et une condition de la santé des salariés, ainsi qu'un moyen de trouver des ressources qui peuvent être consacrées à l'amélioration des conditions d'exercice du travail. QVT et performances peuvent donc se renforcer mutuellement. [34]»

[34] La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité (2016)

# 4. QUELS SONT LES ENJEUX D'UNE DEMARCHE QVT ?

## 4.1. L'engagement des salariés comme facteur de performance

Comme nous l'avons vu plus haut, les priorités des dirigeants de petites et moyennes organisations ont tendance à être davantage focalisées sur la gestion des contraintes quotidienne (financières, commerciales, administratives, …) et l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail peut parfois apparaître comme une préoccupation de second plan.

Pourtant, l'étude de l'Institut GALLUP, réalisée en 2013 et portant sur l'engagement des salariés au travail (sur un échantillon de 27 millions d'employés dans 195 pays), fait ressortir que l'engagement est le principal facteur de la performance au travail.
Les écarts entre les salariés les plus engagés et les salariés les moins engagés sont édifiants : 37% d'absentéisme en moins, entre 25% et 65% de turn-over en moins, 48% d'accident en moins, 41% de défaut de qualité en moins mais surtout +10% de satisfaction client, +21% de productivité et +22% de rentabilité.

Selon la même étude, l'engagement des salariés en France se répartirait de la façon suivante :

- 9% des salariés seraient engagés : ils « contribuent fortement aux performances de l'entreprise, qui innovent, créent de la valeur, portent la croissance »,
- 66% seraient non engagés : ils « font le minimum, sont plutôt passifs et infidèles à l'entreprise »,
- 26% seraient activement désengagés : ils « sont non seulement malheureux et improductifs, mais ils le font savoir : ils propagent la négativité à leurs collègues, contestent l'autorité des responsables et sabotent les projets et initiatives ».

Dans ces conditions, améliorer l'engagement des salariés apparaît comme un enjeu de taille pour la performance de l'entreprise.

D'ailleurs, 87% des salariés estiment qu'une bonne Qualité de Vie au Travail profite à la fois aux salariés et aux entreprises[35].

## 4.2. De forts enjeux de performance économique . . .

| | |
|---|---|
| **Améliorer la productivité et la qualité** | Organisation floue, méthodes de travail chronophages, surcharge de travail, fatigue, manque de compétences, démotivation, absentéisme ont un fort impact négatif sur la productivité et la qualité. |
| **Diminuer l'absentéisme** | Non-respect des délais, augmentation des non-conformités, baisse de la productivité, temps passé pour former les remplaçants, surcharge des collègues, augmentation du stress et dégradation de l'ambiance de |

[35] Enquête ANACT réalisée par TNS SOFRES - "La qualité de vie au travail, pour vous c'est quoi ?" (06/2013)

| | |
|---|---|
| | travail dans l'équipe, baisse de motivation, effet de contagion… sont quelques-unes des conséquences de l'absentéisme. |
| **Développer la réputation et la notoriété** | Les petites structures ont généralement un défaut de visibilité alors que c'est devenu un enjeu vital. Réputation et notoriété s'entendent vis-à-vis des clients, des fournisseurs, des financiers, des riverains, des administrations… mais aussi des candidats pour attirer de nouveaux talents et faciliter ses recrutements. Par ailleurs, à l'ère du numérique, les opinions circulent rapidement et peuvent impacter durablement la réputation d'une entreprise (par ex. la notation des entreprises sur des plateformes type glassdoor). Se démarquer positivement est essentiel. |
| **Fidéliser les personnes formées** | Recrutement et formation coûtent cher, l'impact du turnover est donc significatif sur le plan financier et la cohésion (et le bon fonctionnement) des équipes. Les principales causes du turnover sont : de mauvaises conditions de travail, un climat social dégradé, le niveau de stress généré par le travail, une mauvaise gestion des ressources humaines. |
| **Innover et s'adapter au « marché »** | Flexibilité et adaptabilité au changement sont les aptitudes qui permettent de faire face aux évolutions permanentes de marchés fluctuants, causes des réorganisations régulières au niveau des entreprises. Les principaux freins à l'innovation sont : le manque de temps, des freins culturels, des facteurs organisationnels, des difficultés financières. |
| **Maîtriser les risques juridiques (et les coûts afférents)** | Le coût des manquements de l'employeur à ses obligations en matière de santé et de sécurité au travail peuvent être conséquents (temps, frais d'avocats, pénalités) et l'exposent à des sanctions administratives, civiles ou pénales. Par ailleurs la survenue d'un litige avec un salarié entraîne généralement un effet boule de neige et favorise l'émergence de nouveaux contentieux. |
| **Réduire le coût des accidents du travail et des maladies professionnelles** | Les accidents du travail et maladies professionnelles déclarés et reconnus représentent en France pour les salariés du régime général chaque année plus de 11 Milliards € en coût direct répercutés sur les entreprises. |

## 4.3. . . . et de performance sociale et sociétale

| | |
|---|---|
| **Améliorer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes** | Au-delà d'être une obligation légale, l'égalité professionnelle améliore l'image et la performance économique d'une structure. Il existe une corrélation directe entre le taux de féminisation de l'encadrement et l'amélioration des performances de l'entreprise en termes de compétitivité, de croissance et de créations d'emplois.<br>La mixité conduit à repenser l'organisation de l'entreprise et, notamment, l'articulation entre les temps professionnels et personnels, ce qui profitent à tous (entreprise incluse).<br>D'une façon plus générale, les actions visant la prise en compte inclusive de caractéristiques sociales (âge, handicap, situation familiale, genre, …) renforcent le sentiment d'équité et la loyauté des salariés envers l'entreprise. |
| **Améliorer la santé des salariés** | Les mauvaises conditions de travail impactent la santé physique et mentale des salariés. Cela a des répercussions organisationnelles et économiques pour les structures, ainsi qu'un coût pour la société dans son ensemble. Travailler sur l'ensemble des facteurs de risques permet |

| | |
|---|---|
| | d'éviter des conséquences désastreuses pour les individus et le collectif. |
| **Concilier vie professionnelle/vie personnelle** | La place du travail change, la porosité entre les sphères personnelles et professionnelles est de plus en plus grande. Prendre en compte les contraintes familiales liées à la prise en charge des enfants ou des personnes dépendantes permet aux salariés d'être plus efficaces quand ils sont présents au travail car moins préoccupés par ces questions. |
| **Développer l'employabilité** | Le développement des compétences tout au long de la vie permet aux salariés de rebondir et de s'adapter, les rendant ainsi plus résilients face à un monde du travail en perpétuelle mutation. Cela est également utile en interne de l'entreprise ou au sein d'un même réseau pour favoriser les mobilités. |
| **Diminuer l'impact environnemental** | Les nuisances sonores, une mauvaise qualité de l'air, la dangerosité de certains produits, des déplacements inutiles nuisent aussi à la santé des salariés. Réfléchir à l'atténuation de ces « pollutions » peut avoir un impact positif sur le plan financier, sanitaire, environnemental, ainsi qu'en termes d'image. |
| **Favoriser la diversité** | Les équipes diversifiées parviennent à résoudre de façon plus efficace et plus rapide les problèmes rencontrés, qu'elles font preuve de davantage de créativité (croisement de différentes logiques, références, …), qu'elles s'adaptent plus facilement au changement. L'image renvoyée auprès des clients/publics est également plus favorable. La diversité au sein des équipes permettrait ainsi d'augmenter la rentabilité de 5 à 15% selon les secteurs d'activité[36]. S'il rassure, la recherche permanente de clones (même formation, personnalité, parcours, réseau, …), est donc à moyen terme un frein à la compétitivité. |
| **Maintenir les seniors en emploi** | Du fait du recul de l'âge légal de départ en retraite, les salariés doivent rester plus longtemps en activité. Organiser le travail en tenant compte des contraintes physiques ou des difficultés d'adaptation aux nouveaux outils et modes de travail devient un impératif. En contrepartie, c'est un moyen efficace d'assurer la transmission des compétences et des savoir-faire et de développer le tutorat. |

La performance globale d'une organisation se mesure sur des critères à la fois économiques, sociaux et environnementaux (parfois croisés) et s'attache à répondre aux attentes des clients, des salariés, des fournisseurs, de la société civile, de l'Administration ….

La santé des acteurs de la structure (salariés et dirigeants) est une composante essentielle de la performance globale de l'organisation (au même titre que la qualité, la maîtrise des risques, la rentabilité… et tous les critères suivis par les dirigeants pour piloter leur entreprise). La santé est à la fois le moteur de la performance et sa finalité.

Une organisation performante est donc une organisation qui :

- bâtit des stratégies à moyen terme (plutôt qu'à court terme),
- place la coopération au cœur de la construction de sa stratégie,

[36] Etude Goodwill Management pour IMS-Entreprendre pour la Cité - « Diversité du capital humain et performance économique de l'entreprise »

- intègre le management des ressources humaines dans le projet global de la structure, et qui a le souci de préserver la santé et qualité de vie au travail de ses salariés,
- fonde ses relations clients/fournisseurs/public sur des valeurs éthiques,
- met l'innovation au cœur de sa stratégie,
- respecte son environnement,
- se préoccupe de l'impact de son activité sur la société.

## 4.4. Le lien entre RSE et QVT

Les petites et moyennes organisations se sentent à ce jour peu concernées par la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), qui regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises dans le but de respecter les principes du développement durable (social, environnemental et économique). Pourtant, beaucoup d'entre elles pratiquent déjà la RSE sans le savoir et ne valorisent pas leurs actions.

Si les normes et référentiels liés à la RSE, globalement adaptés aux moyens des grandes voire très grandes entreprises, sont complexes à appliquer pour de petites structures, il n'en va pas de même des démarches Qualité de Vie au Travail (même si, pour les plus déterminés, une nouvelle Norme ISO 45001 - Santé et sécurité au travail vient de voir le jour).

QVT et RSE se nourrissent et leurs objectifs convergent. Ainsi le baromètre 2016 Malakoff Médéric – Observatoire de la RSE met en avant le fait que : 69 % des entreprises interrogées déclarent avoir mis en place des dispositifs en faveur de la santé, de la sécurité et de la QVT dans leur politique RSE ; 66 % d'entre elles estiment, par la voie de leurs dirigeants, que les actions en faveur de la santé et sécurité au travail améliorent leurs performances économiques.

D'après le baromètre de l'entreprise responsable, les conditions de travail (QVT, projets participatifs) sont citées comme sujet RSE à développer en priorité par 42% des salariés interrogés.

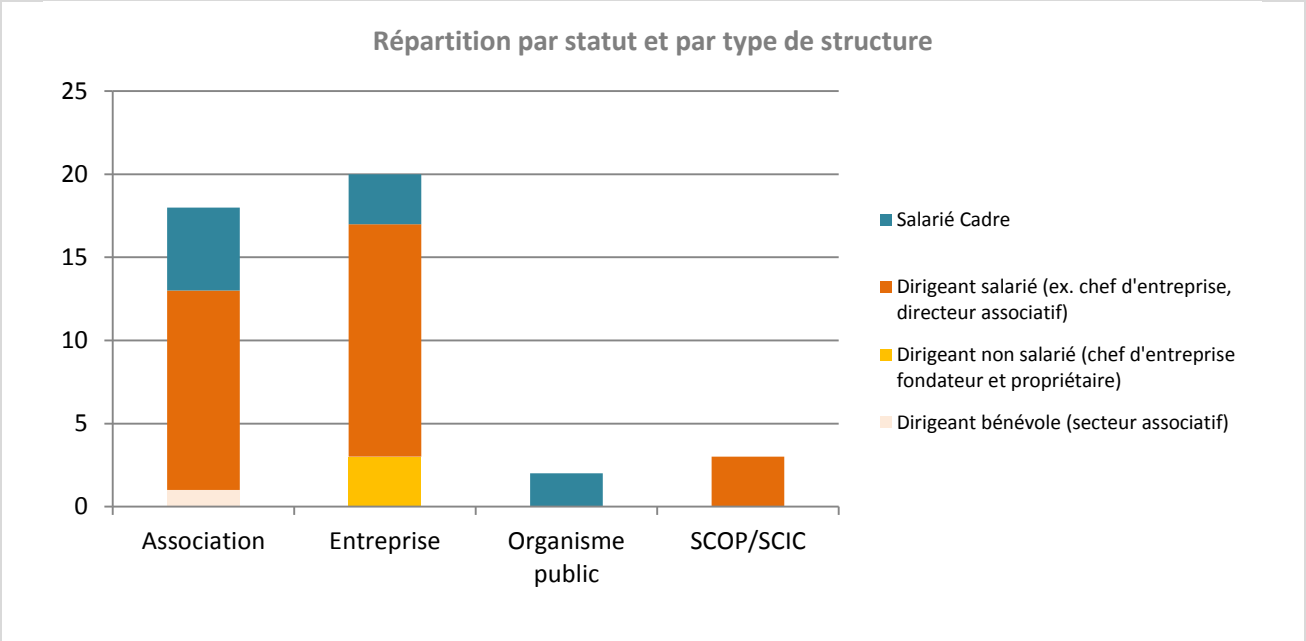
En intégrant la Qualité de Vie au Travail dans leur stratégie, les petites et moyennes organisations disposent d'un véritable levier pour se démarquer et posent la 1ère pierre de leur engagement en matière de Responsabilité Sociétale.

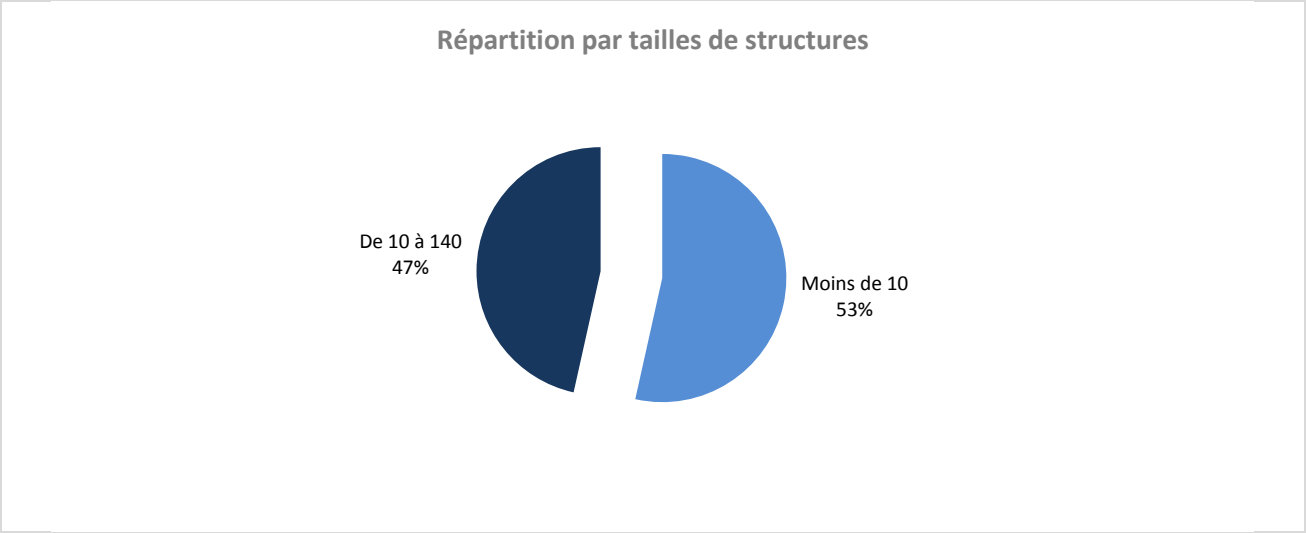
# 5. LES RESULTATS DE L'ENQUETE

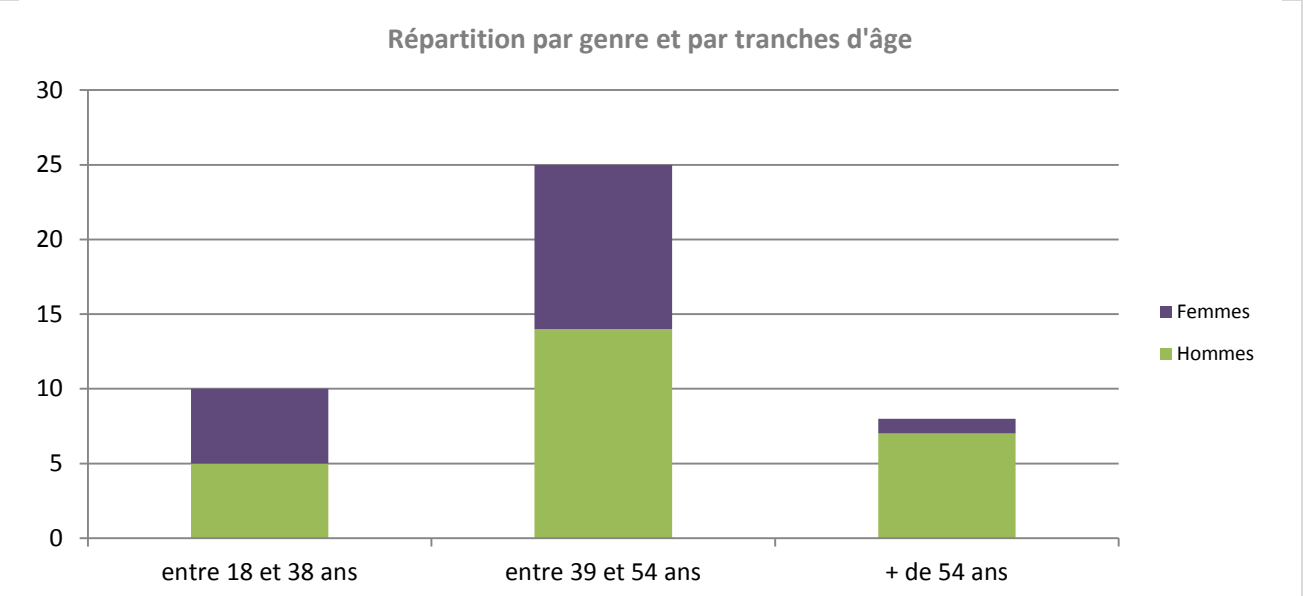
**Une enquête a été réalisée entre avril et juin 2018 sous la forme d'un questionnaire adressé à environ 200 destinataires, de tous secteurs d'activité, dirigeant ou travaillant dans une petite ou moyenne organisation (association, indépendants, scop, startup, TPE, PME, ...).**

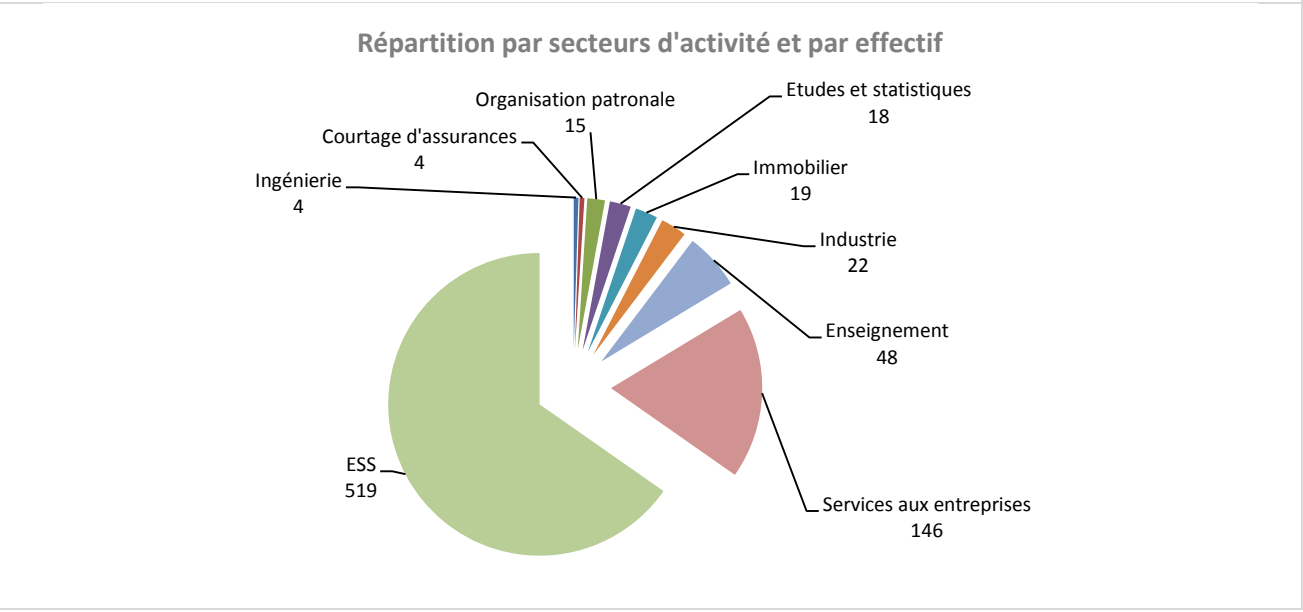
Aucune ambition scientifique n'était visée ici, l'objectif était de recueillir l'expression directe des intéressés pour infirmer, confirmer ou illustrer les tendances observées.

## 5.1. Caractéristiques des 43 répondants et de leurs organisations






## 5.2. Leur connaissance de la QVT

Dans une partie intitulée « Pour vous la QVT est en lien avec… », différentes suggestions (identifiées par un * dans tableau ci-dessous) étaient faites sous forme de cases à cocher avec la possibilité d'en cocher une ou plusieurs. Il était également possible de faire d'autres propositions.

Les réponses enregistrant un score de plus de 10% sont encadrées en gras.

| Items | Nombre d'occurrences | % des répondants ayant indiqué cet item |
|---|---|---|
| les relations au travail / le climat social * | 40 | **93,0%** |
| le mode managérial * | 39 | **90,7%** |
| la santé au travail * | 35 | **81,4%** |
| le contenu du travail * | 25 | 58,1% |
| la non-discrimination * | 24 | 55,8% |

| | | |
|---|---|---|
| les parcours professionnels * | 13 | 30,2% |
| le sens du travail | 2 | 4,7% |
| RSE | 2 | 4,7% |
| la formalisation et le respect de valeurs communes | 1 | 2,3% |
| la prise en compte des talents | 1 | 2,3% |
| la reconnaissance de son travail et de sa qualité | 1 | 2,3% |
| l'absence de rapport de force | 1 | 2,3% |
| le développement de l'autonomie | 1 | 2,3% |
| le partage et l'adhésion à une vision collective | 1 | 2,3% |
| l'épanouissement au travail | 1 | 2,3% |
| les conditions de travail | 1 | 2,3% |
| l'organisation du travail | 1 | 2,3% |

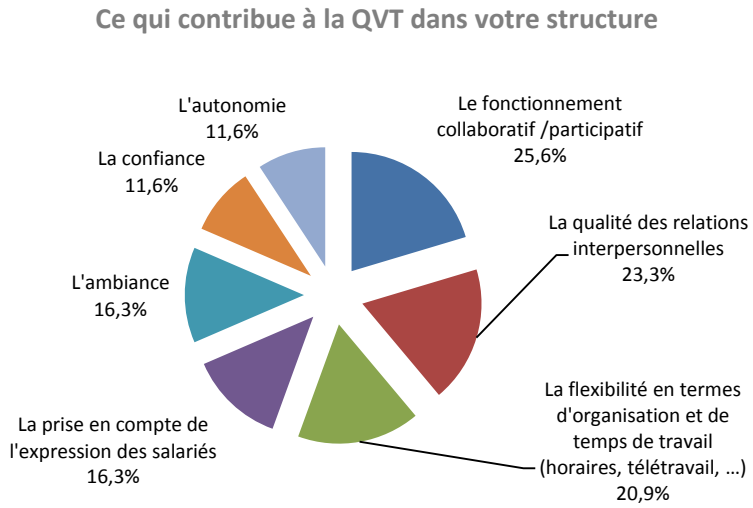
Sans que ces résultats aient une quelconque visée statistique, il est intéressant d'observer la « hiérarchisation » des items pour les répondants qui, très majoritairement, reconnaissent les relations au travail, le management et la santé au travail comme faisant partie de la QVT.

## 5.3. Ce qui contribue à la QVT au sein de leur structure

Cette question était une question ouverte, sans suggestion ni exemple.

96 affirmations ont été enregistrées.

Parmi l'ensemble de ces réponses, voici celles qui obtiennent plus de 10% des « voix ».




Ont également été cités :

| | | | |
|---|---|---|---|
| La bienveillance | 9,3% | L'absence de compétition | 2,3% |
| La communication autour du projet global | 9,3% | Le bien-être de tous les salariés | 2,3% |
| L'entraide /la solidarité dans l'équipe | 7,0% | Le sentiment d'être utile | 2,3% |
| L'écoute / l'écoute active | 7,0% | La clarté des missions | 2,3% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| L'organisation du travail | 7,0% | La proximité | 2,3% |
| La possibilité de se former | 7,0% | La qualité de la relation clients | 2,3% |
| L'intérêt du travail et des missions | 4,7% | La qualité du travail réalisé | 2,3% |
| La liberté d'expression | 4,7% | L'approche inclusive | 2,3% |
| Être entrepreneur | 4,7% | Le respect de la vie privée | 2,3% |
| L'adaptabilité | 4,7% | Le sentiment de sécurité | 2,3% |
| L'égalité salariale | 4,7% | Le soutien de la hiérarchie | 2,3% |
| La qualité des locaux / de l'environnement de travail | 2,3% | | |

## 5.4. Le fonctionnement constaté au sein de leur structure

La question formulée était la suivante : « Parmi les affirmations suivantes, lesquelles, de votre point de vue, concernent (concernaient) votre structure ? ».

Une vingtaine de suggestions (identifiées par un * dans tableau ci-dessous) étaient faites sous forme de cases à cocher avec la possibilité d'en cocher une ou plusieurs. Il était également possible de faire d'autres propositions.

185 affirmations ont été enregistrées ; celles enregistrant un score de plus de 10% sont encadrées en gras.

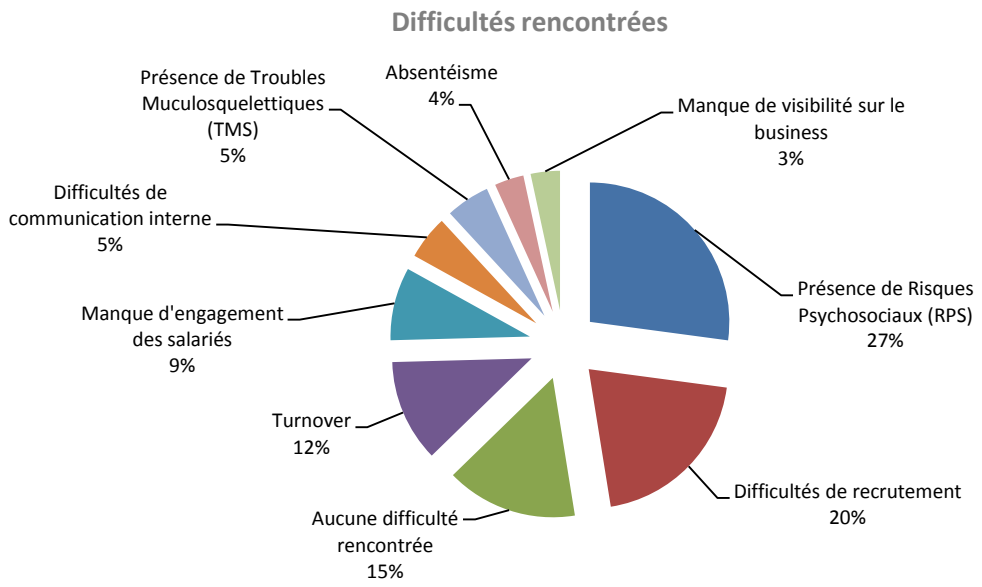
| Items | Nombre d'occurrences | % des répondants ayant indiqué cet item |
|---|---|---|
| Charge de travail trop importante* | 19 | **44,2%** |
| Absence de perspectives d'évolution en interne* | 15 | **34,9%** |
| Absence de procédures de travail* | 15 | **34,9%** |
| Absence d'Evaluation des Risques Professionnels* | 14 | **32,6%** |
| Absence de parcours d'intégration pour les nouveaux embauchés* | 11 | 25,6% |
| Locaux peu adaptés à l'activité* | 11 | 25,6% |
| Absence de temps d'échange sur le travail* | 10 | 23,3% |
| Confusion / manque de clarté dans les rôles de chacun* | 10 | 23,3% |
| Absence de transparence de la politique de rémunération* | 9 | 20,9% |
| Difficultés de conciliation vie professionnelle/vie personnelle* | 9 | 20,9% |
| Absence d'entretiens professionnels* | 8 | 18,6% |
| Absence d'évènements conviviaux* | 8 | 18,6% |
| Manque de moyens pour réaliser le travail* | 7 | 16,3% |
| Absence de politique handicap* | 6 | 14,0% |
| Manque d'information sur les changements* | 6 | 14,0% |
| Méconnaissance par les salariés du projet de la structure* | 6 | 14,0% |
| Absence de soutien en cas de difficultés* | 5 | 11,6% |
| Absence de formations pour adapter ou développer les compétences* | 3 | 7,0% |
| Absence de lieux de pause* | 3 | 7,0% |

| | | |
|---|---|---|
| Inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes* | 2 | 4,7% |
| Manque de clarté du travail* | 2 | 4,7% |
| Absence de flexibilité des horaires de travail* | 1 | 2,3% |
| Aucun problème | 1 | 2,3% |
| Clivage entre salariés et bénévoles | 1 | 2,3% |
| Manque d'autonomie dans le travail* | 1 | 2,3% |
| Mauvaise ambiance de travail* | 1 | 2,3% |
| Absence de management | 1 | 2,3% |

A noter que deux suggestions n'ont jamais été retenues :

- Absence de flexibilité dans l'organisation du travail
- Absence de Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUER)

## 5.5. Les difficultés rencontrées au sein de leur structure




## 5.6. Les solutions mises en place en fonction de la nature des difficultés

### 5.6.1. Présence de Risque Psychosociaux

- « meilleure organisation personnelle et choix stratégiques »
- « création poste de RH 2 jours/mois via conventionnement
- « formalisation d'un organigramme »
- « embauche de 2 autres salariés pour s'adapter à l'augmentation de la charge de travail »
- « en mettant en place un dispositif d'alerte et de traitement du risque »

- « je ne suis plus dans cette structure »
- « planification de plus de moments présentiels communs »
- « formations (CNV, DISC, accompagnement dans la démarche Lean...) »
- « clarification co-construite du cadre (y voir plus clair dans ses propres missions et dans les missions des autres) »
- « rédaction en cours des process de travail »
- « révision du DUER »
- « définition de budget temps cohérent avec nos ressources »
- « planifier des entretiens professionnels »

#### 5.6.2. Difficultés de recrutement

- « travail sur le modèle économique pour le financement de temps de travail salarié supplémentaire »
- « en élargissant les profils recherchés »
- « anticiper les recrutements (métiers en tension) et travailler avec des organismes de formation pour former les nouveaux entrants »
- « recrutement de stagiaire avant CDI »
- « Séminaires »

#### 5.6.3. Turnover

- « coaching, supervision »
- « résolution de problèmes (communication !) entre le manager et les autres salariés »

#### 5.6.4. Manque d'engagement des salariés

- « par le dialogue »

#### 5.6.5. Difficultés de communication interne

- « Dialogue ouvert »
- « Séminaires »
- « Réunions collectives »

#### 5.6.6. Présence de Troubles Musculo-squelettiques

- « collaboration avec la médecine du travail »

#### 5.6.7. Absentéisme

- Aucune solution indiquée

#### 5.6.8. Manque de visibilité sur le business

- Aucune solution indiquée

## 5.7. Conclusion de l'enquête

### 5.7.1. Tous concernés

Ce que confirme l'enquête, s'il en était besoin, c'est que les petites et moyennes structures ne sont pas exemptes de problématiques en lien avec la Qualité de Vie au Travail. Et que, contrairement à ce qui peut être véhiculé parfois, elles ne sont pas épargnées par les risques psychosociaux.

Elles connaissent également des difficultés de recrutement importantes notamment concernant les profils cadres. Leur faible marge de manœuvre économique les fait non seulement rechercher des profils complexes alliant polyvalence et expertise, mais elles peuvent aussi être moins attractives que les « grandes entreprises » en capacité de proposer un package rémunération/avantages plus important et des parcours professionnels avec des évolutions significatives.

Pour l'anecdote, parmi les répondants ayant indiqué dans les commentaires des affirmations telles que « nous ne sommes pas concernés par cette question car trop petits », certains m'ont fait savoir peu de temps après que finalement ils venaient de rencontrer certaines des problématiques abordées dans l'enquête (sans que leur taille n'ait changé entre temps) et qu'ils étaient à présent très concernés …

### 5.7.2. Pas de différences significatives liées au statut ou à la taille des structures répondantes

Dans ce panel du moins, il ne ressort effectivement pas de différences notables relatives au statut des structures : entreprises ou associations sont relativement homogènes (trop peu de données ayant été recueillies sur les organismes publics et les scop pour pouvoir en tirer des conclusions) ; il n'y a pas non plus d'écart significatif entre les structures de moins de 10 salariés et celles comprises entre 10 et 140.

### 5.7.3. Une connaissance intuitive du champ de la Qualité de Vie au Travail

Il est en effet intéressant de constater que les répondants, pourtant « non spécialistes », ont été en capacité de lister ce qui impacte, négativement ou positivement, la Qualité de Vie au Travail. Il n'y a pas eu de réponse « hors sujet ».

### 5.7.4. Majoritairement en difficulté pour construire et mettre en œuvre des solutions

Par contre, en ce qui concerne les solutions mises en place par rapport aux difficultés rencontrées, de nombreuses pistes restent à explorer par rapport à ce qui a pu être entrepris.

Attractivité, motivation, fidélisation et santé au travail sont des enjeux déterminants pour le bon fonctionnement et le développement des associations et des entreprises de cette taille. Elles ont ainsi tout intérêt à réfléchir de façon globale et systémique à leur Qualité de Vie au Travail.

# 6. UNE APPROCHE QVT ADAPTEE AUX PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS

## 6.1. Les conditions de réussite à priviligier dès la conception de la démarche

### 6.1.1. Impliquer le plus grand nombre

La condition de réussite première d'une démarche Qualité de Vie au Travail réside dans la motivation et l'implication du dirigeant à améliorer la santé de ses salariés. Lui seul peut en asseoir la légitimité auprès des managers (quand il y en a) et des salariés.

Ensuite, une démarche Qualité de Vie au Travail induit obligatoirement la concertation avec les salariés et les représentants du personnel le cas échéant.

### 6.1.2. Se concentrer sur le travail réel

La pertinence d'une démarche Qualité de Vie au Travail repose sur le principe fondamental d'interroger le travail réel des salariés et non le travail prescrit, qui recouvre tout ce qui est défini à l'avance, stipulé et communiqué à un salarié pour comprendre, organiser et réaliser (objectifs, modes opératoires, règles de sécurité, outils,…).

Seul le travail réel permet de véritablement comprendre l'activité des salariés au quotidien, autrement dit la façon dont ils font leur travail (et qui diffère forcément du travail prescrit). L'activité n'est jamais pure exécution (sauf en cas de grève du zèle[37]) : la manière dont le salarié réalise son travail est l'expression de l'ajustement constant qu'il réalise pour répondre aux variations de la situation et à son propre état ; elle est aussi le résultat d'un compromis entre les objectifs, les moyens alloués (temps, information, outils, …) et les caractéristiques (physiologiques, cognitives, psychologiques,…) propres à chaque salarié.

Identifier et comprendre cette part invisible du travail permet de déceler des risques qui seraient passés inaperçus du fait que le salarié, par exemple, pallie nombre de dysfonctionnements, grâce à son savoir-faire et son expérience. Cela permet également de créer un espace de discussion sur le travail avec les salariés et d'imaginer ensemble des améliorations adaptées à la situation de travail et à la personne.

### 6.1.3. Formaliser la démarche pour se fixer un cap

Il peut être utile, au moment de la conception de la démarche, de rédiger un document (lettre de cadrage ou accord de méthode) pour rappeler les enjeux, cadrer de manière souple les différentes étapes, définir les modalités de construction, …

La Démarche QVT peut également aboutir à la mise en place d'un accord collectif. Cela devient alors un document opposable qui crée un cadre de normes partagé entre la direction et les partenaires sociaux (délégué syndical ou délégué du personnel) d'une part, et les salariés d'autre part.

---

[37] La grève du zèle (ou grève perlée) consiste à appliquer minutieusement et à l'exagération toutes les directives patronales, ainsi que la totalité des clauses de la convention collective et de la définition de tâche. Cela a pour effet un ralentissement du travail.

### 6.1.4. Communiquer

Une bonne communication tout au long de la démarche favorise l'adhésion et la mobilisation des salariés. Au quotidien, les managers (ou le dirigeant directement en fonction de la taille des équipes) assurent un rôle de relais pour la diffusion des informations.

### 6.1.5. Inscrire la démarche QVT dans le temps

Une démarche Qualité de Vie au Travail est une démarche dynamique. Si elle vient interroger à l'instant T les conditions de travail, elle n'est pas figée dans le temps. Elle accompagne les changements (au-delà d'un « one shot ») et sa pérennisation représente un enjeu de crédibilité auprès des équipes et de mobilisation.

## 6.2. Réaliser un diagnostic juste et partagé

Le diagnostic doit permettre de déterminer les enjeux propres à la structure.

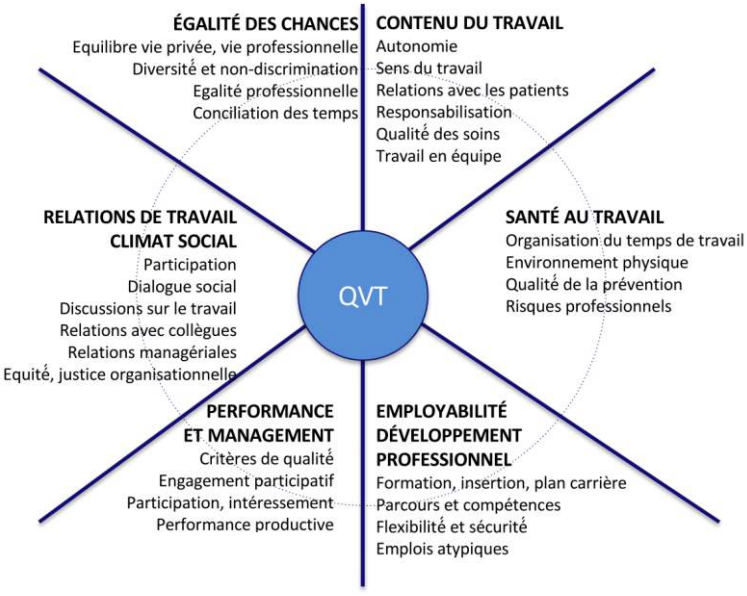
Qualitatif et quantitatif, il doit être établi en fonction de la taille de l'entreprise, en partant des éléments déjà existants (règles applicables, usages, outils, document unique, indicateurs, ...) et en approfondissant via des temps d'échange structurés.

### 6.2.1. Faire un inventaire des enjeux et bâtir un référentiel commun à partir de la boussole QVT

Nous l'avons vu, les enjeux peuvent être multiples et il est inimaginable de traiter toutes les problématiques de façon exhaustive.

Tant dans l'identification des problèmes que dans la recherche de solution, l'approche doit être pragmatique.

Utile pour échanger sur les représentations liées à la Qualité de Vie au Travail, croiser les regards sur l'organisation et commencer à mettre en débat le travail, la boussole QVT (proposée par l'ANACT) permet d'aborder les 6 champs constitutifs de la Qualité de Vie au Travail.



Il s'agit ensuite d'organiser et de formaliser la réflexion. Pour ce faire, un outil qui facilite l'analyse des Forces / Faiblesses / Opportunités / Menaces sur chacun des champs (de type matrice SWOT) peut s'avérer utile.

Cette méthodologie aide à aborder un sujet multidimensionnel, dépassionner les débats en objectivant, faire évoluer les représentations et enrichir les échanges.

Une vision globale et systémique permet à chacun de mieux appréhender l'interdépendance des sujets.

### 6.2.2. Construire les indicateurs qui aident à comprendre la situation et à agir au bon endroit

Bien que les indicateurs ne soient pas, nous l'avons évoqué, l'apanage des petites et moyennes organisations, ils sont utiles pour :

- connaître et mettre en visibilité,
- dialoguer / sensibiliser / convaincre,
- communiquer,
- évaluer les décisions.

Voici un tableau à double entrée croisant les types d'indicateurs proposés par l'ANI QVT et les familles d'indicateurs proposées par l'ANACT :

| Types d'indicateurs | Familles d'indicateurs | Exemples |
|---|---|---|
| Indicateurs de santé | Santé | Troubles de santé, inaptitudes, reclassements, maladies professionnelles, … |
| | Sécurité | Accidents du travail, incidents, agressions, … |
| Indicateurs de fonctionnement | Absentéisme | Taux, durée des absences, motif, profil des absents, … |
| | Démographie | Genre, âge, qualifications, ancienneté, … |
| | Production | Nombre de pannes, taux de rebus, quantités, productivité, satisfaction client / public, … |
| | Parcours | Formations, mobilités, promotions, turnover, conditions d'emploi, … |
| Indicateurs de perception | Conditions de travail | Contraintes temporelles, vécu du travail, qualité des relations, attentes, … |

Chaque structure peut réfléchir dans le cadre de la démarche Qualité de Vie au Travail aux indicateurs, les plus simples possibles, qui lui semblent pertinents au regard de sa situation.

La « seule » condition étant que les indicateurs retenus soient légitimes aux yeux des différentes parties prenantes (dirigeant, représentants du personnel, salariés), les construire dans le cadre un processus collaboratif est donc incontournable.

#### 6.2.3. Disposer d'un (vrai) Document Unique d'Evaluation des Risques

Le Document Unique est souvent perçu comme un document administratif contraignant, difficile et inutile servant uniquement à être en conformité avec la loi.

Pourtant il permet d'enclencher une démarche globale et concertée de prévention en lien direct avec l'activité de la structure et le travail réel des individus.

Le préalable à un travail pertinent et de qualité ? Accepter de mettre de côté les idées reçues telles que : « il n'y a pas de risques dans mon entreprises » ou « il n'y a rien à faire pour éviter ou diminuer les risques existants ».

Le Document Unique « n'est que » la formalisation des résultats de la démarche d'Evaluation des Risques Professionnels (et non la finalité).

### 6.3. Conduire efficacement une démarche d'Evaluation des Risques Professionnels

#### 6.3.1. Identifier et définir les unités de travail et améliorer la connaissance des situations de travail

Une « unité de travail » c'est un ensemble regroupant des salariés qui sont exposés à des risques similaires ou qui rencontrent des conditions homogènes d'expositions aux risques.

Cette approche organisationnelle de l'évaluation des risques permet à la fois d'identifier le rapport entre individus, risques et conditions de réalisation du travail et de sensibiliser l'individu à son rôle en matière de prévention.

Cela induit de questionner chaque salarié sur son travail pour construire un inventaire exhaustif des risques professionnels.

Pour ce faire, il peut être intéressant d'utiliser la méthode « Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?» (QQOQCCP) :

| QQOQCCP | Description | Questions à se poser | Cibles |
|---|---|---|---|
| **Quoi ?** | Description de la tâche, de l'activité | Qu'observe-t-on ? | Objet, actions, procédés, phases, opérations, … |
| **Qui ?** | Description des personnes concernées, des parties prenantes, des intervenants | Qui est concerné ? | Salariés, fonctions, … |
| **Où ?** | Description des lieux | Où cela s'est-il produit ? Où cela se passe-t-il ? Sur | Lieux, services, atelier, poste, machines… |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | quel poste? | |
| **Quand ?** | Description du moment, de la durée, de la fréquence | Quel moment ? Combien de fois par cycle ? Depuis quand ? | Mois, jour, heure, durée, fréquence, planning, délais… |
| **Comment ?** | Description des méthodes, des modes opératoires, des manières | De quelle manière ? Dans quelles circonstances ? | Moyens, fournitures, procédures, mode opératoire… |
| **Combien ?** | Description des moyens, du matériel, des équipements | Quel coût ? Quels moyens ? Quelles ressources ? | Budget, pertes, nombre de ressources… |
| **Pourquoi ?** | **Description des raisons, des causes, des objectifs** | **Dans quel but ? Quelle finalité ?** | **Action correctives, préventives, former, atteindre les objectifs…** |

Toutes ces questions permettent d'appréhender le travail réel d'une personne et d'identifier les risques auxquels elle est exposée.

S'intéresser au « Comment » et « Pourquoi » est essentiel : cela touche à l'appropriation du travail par le salarié, à son autonomie, aux connaissances et aux savoir-faire qu'il mobilise pour réaliser son activité, …
S'il fait les choses de cette façon, il y a une raison ; cette raison permettra d'éclairer les contraintes auxquelles le salarié fait face et les solutions qu'il a trouvées pour les dépasser ou les contourner et les éventuels risques auxquels cela l'expose.

Regrouper les situations de travail présentant des caractéristiques voisines et conduisant aux mêmes conditions d'expositions permet :

- de croiser dimension individuelle et dimension collective ;
- de classer les risques du plus important au moins important afin de dégager les priorités d'action.

### 6.3.2. Observer et questionner pour identifier les facteurs de risques ET les facteurs de protection

Identifier les « facteurs de risque » c'est comprendre « la source du risque », c'est une étape essentielle pour agir dessus efficacement ; pour autant, il ne faut pas négliger l'identification des « facteurs de protection » qui sont des leviers précieux dans les démarches de prévention.

Comment les identifier ?

L'observation des situations de travail est une source d'information de premier ordre pour un dirigeant ou un manager. Cela suppose :

- l'adhésion du ou des salarié(s) au fait d'être observé(s),
- un comportement de curiosité et l'adoption d'un regard neuf (car le fait de baigner quotidiennement dans un environnement fait qu'on est moins attentif),
- une attitude d'écoute attentive et sans jugement.

Pour approfondir, un questionnement en 3 temps permet de creuser la question des facteurs de risques et de protection. Par exemple :

| Question(s) générale(s) | Question d'approfondissement | Question pour associer les salariés |
|---|---|---|
| - Dans votre travail quelles sont les sources de satisfaction et les sources d'insatisfactions ?<br><br>- Pour vous, qu'est-ce qui fait une bonne ou une mauvaise journée de travail ?<br><br>- Quelles sont les situations et les activités que vous trouvez difficiles ou fatigantes ? | - Pouvez-vous donner des exemples précis ? | - Selon vous, quelles pistes d'actions peuvent renforcer ces points d'appui et alléger ces sources de contraintes ? |

Les différentes options pour mener ce questionnement :

- en faisant circuler un questionnaire écrit,
- dans le cadre d'entretiens individuels,
- dans le cadre d'entretiens collectifs dédiés à ce sujet.

Il est important de formaliser le recueil de ces données pour en faire une synthèse exhaustive.

Comment analyser les sources de risques ?

Déterminer à quels facteurs de risques correspondent les éléments recueillis permet de mettre en lumière les registres sur lesquels il sera pertinent d'agir.

| Types de facteurs | Déterminants de ces facteurs[38] |
|---|---|
| Intensité du travail | ○ Contraintes de rythme (durée, organisation, horaires atypiques…)<br>○ Objectifs irréalistes par rapport aux moyens alloués<br>○ Objectifs flous<br>○ Polyvalence<br>○ Responsabilités<br>○ Instructions contradictoires<br>○ Interruptions d'activité<br>○ Sous-qualification entraînant des difficultés d'exécution<br>○ Nouvelles technologies (impact)<br>○ Ambiance physique (T°, bruit, éclairage, …) |
| Exigences émotionnelles | ○ Relation au public (tensions, …)<br>○ Contact avec la souffrance physique ou psychologique d'autrui<br>○ Dissimulation / simulation des émotions<br>○ Peur de l'accident, des violences externes, de l'échec |
| Autonomie | ○ Autonomie dans la tâche sur la façon de travailler<br>○ Prévisibilité du travail, possibilité d'anticiper<br>○ Développement culturel, utilisation et accroissement des |

[38] Issus du rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (dit « Rapport Gollac »)

| | |
|---|---|
| | compétences (nouveaux apprentissages)<br>o Monotonie et ennui (répétitivité, plaisir au travail) |
| Rapports sociaux au travail | o Soutien social au travail (par les collègues, l'encadrement, …)<br>o Equilibre « effort-récompense »<br>o Justice organisationnelle (équité)<br>o Relations avec les collègues (Coopération, Intégration dans un collectif, Autonomie collective, participation)<br>o Relations avec la hiérarchie (Soutien technique de la part du manager, Relations humaines, styles de direction et d'animation, appréciation du travail)<br>o Relations à l'entreprise (rémunération, perspectives, adéquation du travail à la personne, évaluation du travail, justice procédurale, attention au bien-être)<br>o Relations avec l'extérieur de l'entreprise (reconnaissance par les clients/le public, valorisation sociale du métier)<br>o Violence interne (discriminations, harcèlement moral, harcèlement sexuel) |
| Conflits de valeurs | o Conflits éthiques<br>o Qualité empêchée<br>o Travail inutile |
| Insécurité de la situation de travail | o Sécurité de l'emploi, de la carrière, du salaire<br>o Soutenabilité du travail<br>o Changements |

Comment détecter les facteurs de protection ?

Les facteurs de protection relèvent à la fois des individus (capacités de défense et de résilience) et de la conception du travail qui permet (ou non) de penser le travail et de s'exprimer sur celui-ci.

Il n'y a donc pas de « liste » de facteurs de protection, ils sont propres à chaque individu. Ce qui est admis c'est qu'une « organisation porteuse de bonnes conditions psychologiques de travail »[39] doit :

- laisser un espace d'initiative et de contrôle de l'organisation du travail propre au salarié,
- limiter les périodes d'urgences et permettre leur prévision et leur organisation,
- subordonner l'évaluation à une reconnaissance de l'activité réelle de travail, et non plus aux seuls indicateurs quantitatifs qui déstructurent le sens du travail,
- procurer une visibilité et une stabilité sur les carrières à ceux qui le souhaitent,
- offrir un équilibre entre phases de changement et phases de stabilité,
- procurer des espaces de parole et d'expression collective sur les difficultés du travail.

> « Plus l'organisation de travail permet un temps pour la pensée, une parole partagée avec d'autres, plus les sujets chercheront des solutions créatives pour

[39] Michel GOLLAC et Serge VOLKOFF – «Les conditions de travail » (2000)

> transformer les contraintes de travail et par là même maintiendront une capacité à s'accomplir[40]. »

Autonomie et marge de manœuvre permettent aux salariés de faire face aux exigences.

Quel équilibre entre exigences et autonomie ?

Il existe 4 types de situations possibles[41] :

| | **Faible autonomie** | **Forte autonomie** |
|---|---|---|
| **Faibles exigences** | Passivité au travail | Tension supportable /évolution possible |
| **Fortes exigences** | Forte tension susceptible de provoquer la souffrance et les atteintes à la santé | Pleine expression / source de développement |

La combinaison « fortes exigences + forte autonomie » est celle qui est la plus bénéfique au salarié et à l'entreprise.

L'amélioration de la connaissance des situations de travail de réel, la compréhension de ce qui représente un risque et de ce qui contribue à diminuer ou annuler ce risque donnent une bonne visibilité des problématiques de la structure et permettent de les appréhender plus objectivement.

Ce sont des étapes incontournables à l'élaboration du plan d'actions ciblé, à la fois ambitieux et réaliste, et dont la finalité sera de : 1/ réduire les facteurs de risques ; 2/développer les facteurs de protection ; 3/ favoriser les processus de régulation.

## 6.4. Expérimenter les solutions

La complexité des enjeux économiques et sociaux, et des environnements de travail, est devenue telle que les solutions toutes faites sont rarement efficaces.

Si la phase de diagnostic permet de cerner les enjeux et d'identifier les axes d'amélioration, la phase d'expérimentation doit, de son côté, permettre de tester des solutions pensées par les parties prenantes.

La notion d'expérimentation est en effet au cœur de la démarche Qualité de Vie au Travail, l'idée étant :

- d'améliorer la Qualité de Vie au Travail de façon concrète, mesurable et pérenne en construisant, par la pratique, de nouvelles manières de travailler, sur les axes définis comme prioritaires lors du diagnostic et/ou sur les nouveaux projets ;
- de privilégier la recherche de solution par la pratique et l'expérience plutôt que par la théorie ou l'application de normes externes ;

[40] Dana CASTRO - « Les Interventions psychologiques dans les organisations » (2004)
[41] Selon le modèle du stress de KARASEK et THEORELL (1990)

- que dirigeant, managers et salariés s'inscrivent dans un processus d'apprentissage collectif permanent et s'approprient la construction de solutions sur mesure.

### 6.4.1. Les conditions de réussite de l'expérimentation

Une expérimentation négociée

La condition pour que les acteurs acceptent d'expérimenter de nouvelles solutions organisationnelles sur un périmètre et/ou une durée délimités repose sur la définition, en amont, des modalités de suivi et d'évaluation ; cela suppose également qu'en fonction des résultats de l'expérimentation, un retour à l'état antérieur soit possible et le projet réinterrogé. Ces éléments doivent être négociés « à froid ».

Une expérimentation intégratrice

Les projets de la structure doivent être réfléchis dès le départ, et pilotés ensuite, en intégrant les finalités et principes de la Qualité de Vie au Travail. La QVT ne doit pas être exogène et prendre la forme d'un volet « conditions de travail » ou obligations réglementaires qui viendrait s'ajouter ici ou là.

Une expérimentation outillée

La méthodologie de déploiement (où, qui, comment, …) et de suivi doit être réalisée en amont, en concertation avec les salariés concernés.

### 6.4.2. Exemples de pistes d'action pour améliorer les conditions de travail dans les petites et moyennes organisations à partir des problématiques soulevées dans l'enquête

Le plan d'action ci-après est articulé autour des problématiques principalement citées par les répondants.

L'approche a uniquement une valeur illustrative de la forme que peut prendre un plan d'actions ; il n'existe pas de solution toute faite et les exemples d'actions[42] ci-dessous peuvent ne pas être pertinents dans toutes les situations.

Intensité et complexité du travail

| Axes | Exemples d'action |
|---|---|
| **Contraintes de rythmes de travail**<br><br>« *charge de travail trop importante* »<br>« *Manque de moyens pour réaliser le travail* » | ○ Fixer la charge de travail en tenant compte du travail réel et de ses aléas<br><br>○ Co-construire (dirigeant ou manager + salarié) des objectifs réalistes<br><br>○ Mettre à jour régulièrement les fiches de postes pour tenir compte des évolutions de la réalité du travail et vérifier leur cohérence entre elles<br><br>○ Répartir le travail différemment au sein de l'équipe |

[42] Issus en partie du guide de l'INRS « Evaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU »

| | |
|---|---|
| | ○ Evaluer les actions de formation qui pourraient être utiles |
| **Intégration**<br><br>« *Absence de parcours d'intégration pour les nouveaux embauchés* » | ○ Organiser l'accueil des nouveaux embauchés : présentation à l'ensemble de la structure/ de l'équipe, tutorat, bilans d'étonnement, …<br><br>○ Prendre en compte le temps d'apprentissage |
| **Clarté du travail**<br><br>*« Confusion / manque de clarté dans les rôles de chacun »*<br>*« Absence de procédures de travail »* | ○ Formaliser clairement le contenu des fonctions et des postes, des objectifs attendus et des moyens attribués, le domaine de responsabilité des salariés (lettre de mission, fiche de poste, …)<br><br>○ S'assurer que chaque salarié à une vision claire de ses priorités |
| **Conciliation vie professionnelle/vie personnelle** | ○ Adapter les horaires de travail au mieux, pour les rendre compatibles avec la vie familiale et sociale (ex. horaires des réunions)<br><br>○ Prévoir des possibilités d'aménagements ponctuels pour des motifs personnels<br><br>○ Favoriser le télétravail lorsque cela est compatible avec les missions et l'organisation<br><br>○ Réaffirmer les règles en matière de droit à la déconnexion et adopter l'exemplarité (pas de sollicitation hors du temps de travail) |

<u>Rapports sociaux au travail</u>

| Axes | Exemples d'action |
|---|---|
| **Parcours professionnels**<br><br>« *Absence de perspectives d'évolution en interne* » | ○ Donner des responsabilités et déléguer aux salariés des tâches qui peuvent l'être<br><br>○ Donner la possibilité aux salariés d'enrichir et de diversifier le contenu des tâches de leur poste de travail<br><br>○ Construire des passerelles favorisant la mobilité externe au sein d'un même réseau ou avec des réseaux proches |
| **Prise en compte de la santé**<br><br>« *Absence d'Evaluation des Risques Professionnels* » | ○ Procéder à l'analyse des postes de travail<br><br>○ Lancer une démarche d'évaluation des risques professionnels |
| **Lieu de travail**<br><br>« *Locaux peu adaptés à l'activité* » | ○ Consulter les salariés sur les aménagements dont ils auraient besoin pour travailler plus confortement<br><br>○ Favoriser le télétravail<br><br>○ Explorer les possibilités de mutualisation de locaux |
| **Rémunération** | ○ Travailler sur la cohérence et l'équité de la grille de rémunération |

| | |
|---|---|
| « *Absence de transparence de la politique de rémunération* » | ○ Définir une règle claire pour les augmentations, les avantages<br>○ Objectiver les décisions en matière de rémunération |
| **Entretiens professionnels**<br>« *Absence d'entretiens professionnels* » | ○ Mettre en place les entretiens professionnels<br>○ Former l'encadrement à la réalisation des entretiens professionnels |
| **Convivialité**<br>« *Absence d'évènements conviviaux* » | ○ Faciliter les pauses collectives et les moments de convivialité<br>○ Célébrer les victoires (nouveaux contrats, obtention d'un nouveau diplôme par un salarié, …)<br>○ Organiser des 1/2 journées ou journées dédiées à la cohésion d'équipe |
| **Diversité**<br>« *Absence de politique handicap* » | ○ Diversifier les sources de recrutement<br>○ Prendre connaissance des dispositifs existants en matière d'intégration de personnes porteuses de handicap<br>○ Instaurer des mesures favorisant le maintien en emploi des salariés concernés |
| **Connaissance de la stratégie/ du projet**<br>« *Méconnaissance par les salariés du projet de la structure* » | ○ Instaurer une communication interne régulière et transparente sur les projets, les résultats de la structure, les évolutions du contexte extérieur<br>○ Impliquer les salariés concernés par un projet dans sa construction |
| **Soutien social au travail**<br>« Absence de soutien en cas de difficultés » | ○ Eviter les postes de travail isolés. S'ils existent prévoir des moments permettant aux salariés de rencontrer des collègues pour qu'ils se sentent rattachés à un collectif<br>○ Rendre possible les échanges sur le travail avec la hiérarchie<br>○ Rendre possible la sollicitation par les salariés en cas de difficulté et y répondre dans des délais raisonnables<br>○ Former l'encadrement de proximité au management des équipes<br>○ Rendre possible des échanges sur le travail entre collègues |

<u>Insécurité de la situation de travail</u>

| Axes | Exemples d'action |
|---|---|
| **Conduite du changement**<br>« Manque d'information sur les changements » | ○ Avant tout changement, communiquer auprès des salariés afin de réduire les risques d'interprétation, de déformation ou de rumeurs. Permettre l'expression des craintes, des remarques et y répondre |

| | |
|---|---|
| | ○ Former et préparer les salariés aux nouveaux procédés, à l'évolution de leur métier et des techniques pour maintenir leur employabilité |

## 6.5. Evaluer les expérimentations et pérenniser la démarche QVT

### 6.5.1. Une « évaluation embarquée » et participative

L'évaluation des solutions expérimentées est imbriquée dans l'action même : il ne s'agit pas ici de venir évaluer les effets ultimes ou les conséquences d'une action, mais bien les résultats obtenus au fur et à mesure afin de de procéder aux ajustements nécessaires en permanence.

Les résultats obtenus sont évalués sous l'angle économique (productivité, délais …) et social (charge de travail, santé, …).

Ce sont les personnes directement concernées qui évaluent, mais là encore selon une méthodologie construite et négociée en amont.

### 6.5.2. Les conditions de la pérennisation

<u>De l'évaluation des solutions à l'évaluation des principes de la démarche</u>

La démarche QVT a généré la mise en place de nouveaux modes de concertation, de nouvelles modalités de conception et de réalisation des projets organisationnels et a impacté l'implication des salariés sur la façon d'agir sur leur travail.

Il est intéressant de pouvoir évaluer et échanger collectivement sur ces nouveaux processus, pour là encore ajuster si besoin.

<u>La qualité du management comme levier de la Qualité de Vie au Travail</u>

Le rôle du manager est important et doit s'articuler en cohérence avec la stratégie de l'entreprise et la démarche QVT.

Dans la pratique, les managers (quand il ne s'agit pas du dirigeant) sont très souvent entre le marteau et l'enclume et, souvent, avant tout accaparés par le fait de produire et/ou de fournir des reportings de l'activité.

L'ANACT a identifié 4 registres de savoir-faire managériaux intégrant la Qualité de Vie au Travail[43] :

- **Accompagner les changements et les transformations organisationnelles** en apprenant à associer le plus en amont possible les personnes concernées à la construction des nouveaux dispositifs de travail, à l'élaboration des scenarios organisationnels et en apprenant à en évaluer les impacts humains sur les conditions et la qualité de vie au travail. Savoir développer des systèmes et des organisations qui soutiennent une performance globale et durablement efficace, tant pour l'entreprise que pour son environnement, constitue une compétence rare et de plus en plus recherchée.

[43] ANACT – « <u>Apprendre à manager le travail. Livre blanc des initiatives en formation initiale et continue</u> » (09/2017)

- **Co-construire et animer des organisations et des collectifs de travail** en apprenant à organiser et soutenir la réalisation d'un travail qui a du sens, à développer la coopération, à mobiliser l'intelligence collective pour stimuler une discussion sur le travail et définir des modes collectifs de décision : espaces de dialogue, feed-back collectif, enquêtes collectives sur une situation-problème, processus de régulation collective, expérimentation collégiale de solutions.

- **Soutenir les points d'équilibre collectif / individuel et travail / hors travail** en apprenant à réguler la charge de travail sur un plan collectif et individuel, à collaborer à distance, à respecter le droit à la déconnexion et à prendre en compte l'articulation des temps et l'égalité des chances.

- **Contribuer au développement des personnes** en apprenant à prêter attention aux signaux faibles, à prendre en compte la subjectivité des ressentis, à rechercher le développement des collaborateurs en favorisant l'apprentissage en continu.

Si le savoir-être est inhérent à la personnalité, être un « bon manager » n'est pas inné et des formations peuvent s'avérer nécessaires.

La création d'espaces de discussion sur le travail

Parler du travail s'organise : l'animation de ces espaces doit être structurée de façon à favoriser une libre expression centrée sur ce qui pose problème ou ce qui est facilitateur, … ; elle doit également contribuer à construire un climat de confiance pour que chacun sorte de ses représentations et de ses jugements pour vraiment s'impliquer dans la recherche de solutions collectives.

## 6.6. Ce que la QVT va transformer résumé en un tableau[44]

| Cadre d'action | Habituel | Approche QVT |
|---|---|---|
| Conception du travail | Un coût pour l'entreprise<br>Un risque pour le salarié | Créateur de valeur pour l'entreprise<br>Ressource pour le développement personnel et professionnel |
| Théorie | Théorie des expositions : le travail comme situation de danger pour un individu subissant | Théorie de l'engagement : le travail « constructeur de soi » pour un « individu qui se réalise » |
| Objets | Cloisonnés et hiérarchisés<br>Série de négociations chronophages peu en phase avec la réalité | Principe intégrateur de la QVT permettant d'agir de manière effective sur les enjeux socio-économiques |
| Registre | Dialogue social ou travail des instances figé dans le formalisme | Dialogue professionnel renouvelé<br>Espaces de discussion sur le travail |
| Méthode | Diagnostic et plan d'action | Expérimentation dynamique permettant l'apprentissage dans et par l'action |
| Posture | Adaptative<br>Application des règles | Apprentissage, réflexivité<br>Création de nouvelles règles du travailler |

[44] Issu de l'ouvrage de l'ANACT coordonné par Julien PELLETIER - « Agir sur la Qualité de Vie au Travail » (06/2017)

| | | |
|---|---|---|
| | | ensemble |
| Contrainte | Efficience court-termiste | Innovation sociale et organisationnelle |

Passer du cadre habituel, qui est aujourd'hui la réalité de la grande majorité des organisations, à l'approche QVT demande du temps, se réalise par étapes et induit l'accompagnement de l'ensemble des acteurs vers un changement de logique.

## 6.7. Les différentes ressources possibles à mobiliser pour conduire une démarche QVT

Au regard des spécificités listées au début de ce document, il peut être difficile pour petite ou moyenne organisation de se lancer seule dans une démarche Qualité de Vie au Travail, notamment du fait d'une faible compétence initiale en matière de prévention ou de l'absence d'une personne dédiée spécifiquement à ces questions en interne.

Différentes formes de ressources, de partenariats ou d'accompagnement sont envisageables pour aider à la conception, à la mise en œuvre ou au financement.

### 6.7.1. Les partenariats

Les partenaires institutionnels

Les Services de Santé au Travail (SST), les Caisses d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail (CARSAT), les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) ainsi que les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) sont des relais de démultiplication des démarches de prévention et d'accompagnement des entreprises via les dispositifs ou les projets collectifs qu'ils (co-)financent parfois.

Les partenaires « métier »

Organisations ou associations professionnelles, centres techniques ou pôles d'innovation peuvent être des acteurs pertinents du fait de leur connaissance filière/métier et de leur crédibilité auprès des entreprises. Ils (co-)pilotent parfois des projets collectifs ou disposent de ressources dédiées à ces questions.

Les partenaires socio-économiques

Les Chambres de Commerces et de l'Industrie (CCI), Chambres des Métiers et de l'Artisanat (CMA), les Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) sont en mesure de mobiliser plusieurs entreprises sur un même territoire pour démultiplier certaines actions ou accompagnements. Elles proposent parfois des ateliers de sensibilisation ou de formation à l'attention des dirigeants.

Les partenaires « prévoyance »

Les organismes de prévoyance, qui ont bien compris l'importance des économies générées par la prévention, proposent de plus en plus d'accompagner leurs clients sur des actions telles que diagnostics QVT, accompagnements à la réalisation du Document Unique, formations, …

### 6.7.2. Les réseaux

Les associations, clubs d'entreprise ou cluster sont des « lieux » à investir. En fonction de leur dynamisme, à l'échelle d'un territoire, ils favorisent l'échange de pratiques, la structuration des actions et/ou la mutualisation.

### 6.7.3. Les différentes formes d'accompagnement

L'Agence Régionale d'Amélioration des Conditions des Travail (ARACT):

Déclinaisons régionales de l'ANACT, les ARACT peuvent proposer :
- Un appui-conseil individuel, court ou long (en fonction de la demande),
- Un accompagnement pour plusieurs entreprises avec une alternance de sessions d'appui-conseil et de temps de travail collectifs,
- La participation à un dispositif spécifique auquel elles contribuent,
- Une formation selon vos besoins.

Les Intervenants en Prévention des Risques Professionnels (IPRP)

Enregistrés auprès de la DIRECCTE, les IPRP peuvent participer à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail, en complément de l'action conduite par le médecin du travail.

Les DRH en Temps Partagé

Indépendants ou salariés d'un groupement d'employeurs, les DRH à temps partagé peuvent, en fonction de leurs expertises intervenir au sein de la structure pour :
- Prendre en charge la gestion des Ressources Humaines (recrutement, formation, dialogue social, gestion des compétences, …)
- Piloter une démarche d'évaluation des risques et formaliser le Document Unique,
- Contribuer au déploiement de tout ou partie d'une démarche QVT.

Le temps partagé, dans les Ressources Humaines mais aussi sur d'autres fonctions (DAF, Commercial, Communication, Informatique, …), est une solution en plein développement auprès des petites et moyennes organisations car cela leur permet de disposer de la juste compétence, au juste temps et au juste coût. Le rôle des professionnels en temps partagé n'est pas le conseil mais la réalisation ; la notion de prestataire cède donc la place à celle de partenaire, immergé au sein de l'organisation.

### 6.7.4. Les dispositifs financiers[45]

Via les CARSAT

- Aides Financières Simplifiées (- de 50 salariés)
  Montant plafonné à 25 000€
  Dispositif d'aide au développement de la prévention des risques professionnels dans les petites et moyennes entreprises. L'AFS est octroyée dans le cadre de programmes de prévention nationaux et régionaux définis par l'Assurance Maladie - Risques professionnels et approuvés par les partenaires sociaux.

[45] Ces dispositifs sont valables dans un temps limité et reconduits (ou pas) après négociation entre les partenaires sociaux

- Contrats de prévention (- de 200 salariés)
  Dispositif d'aide aux investissements en matière de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles : installations et des dispositifs innovants (matériels, formations, conseil en organisation).

- Ristournes sur le taux de cotisation AT/MP (- de 150 salariés)
  Dispositif accordant des ristournes aux entreprises qui ont accompli un effort très significatif de prévention de leurs risques professionnels (de travail ou de trajet) : mesures susceptibles de diminuer la fréquence et la gravité des sinistres et a accompli un effort soutenu de prévention.

Via les DIRECCTE

- Conseil RH TPE-PME (- de 250 salariés)
  Montant plafonné : 50% du montant global et 15 000 € maximum
  Dispositif destiné à favoriser la gestion des RH des TPE-PME et de concourir à accroître leur compétitivité.

Via l'ANACT

- Fonds pour l'Amélioration des conditions de travail (- de 300 salariés)
  Montant plafonné : 12 000€ (action individuelle) – 14 000 € (action collective) - Les projets éligibles s'inscrivent dans une démarche d'action, soit : individuelle d'accompagnement direct d'une entreprise ou d'une association de moins de 300 salariés ; collective(s) territoriale(s) interprofessionnelle (s) ; collective(s) sectorielle(s) territoriale(s) ou nationales(s).

Chacune de ces solutions présente un intérêt : informer, mutualiser, outiller, financer, structurer, …

Néanmoins, leur vocation n'est pas de « faire à la place » des structures mais bien plutôt de développer leur autonomie en matière de prévention des risques professionnels, d'amélioration des conditions de travail et de connexion entre les différents enjeux.

# 7. CONCLUSION

L'amélioration des conditions de travail dans les petites et moyennes organisations, nous l'avons vu, est un enjeu de taille non seulement sur le plan social mais également économique.

Passer à l'ère de la Qualité de Vie au Travail, c'est construire des organisations apprenantes et résilientes, économiquement performantes et donc durables ; c'est redonner des couleurs à la « valeur travail » en replaçant l'humain au centre ; c'est réaffirmer, au sein de l'activité économique et avec des perspectives de développement, la prééminence de l'humain.

Apporter une réponse à la hauteur de l'enjeu suppose une prise de conscience des dirigeants et un regard objectif sur ce qui constitue leurs forces et leurs axes de progrès.
Cela implique aussi qu'ils soient accompagnés, et pas juste « conseillés », que leurs contraintes et les spécificités inhérentes à ces tailles d'organisation soient prises en compte dans les approches proposées par les différents intervenants ; que les dispositifs qui leur sont destinés s'inscrivent dans la durée et permettent aux acteurs de se structurer. Parmi les pistes à exploiter figurent sans aucun doute le regroupement au sein de réseaux, la mutualisation de certaines ressources et le développement de nouvelles formes de partenariats destinées à créer davantage de liens entre les acteurs présents sur un même territoire.

Et s'il s'agissait d'un véritable changement de paradigme ?

# ANNEXES

## Acteurs

| | |
|---|---|
| **EU-OSHA** | Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail produit, recueille et fournit des informations fiables et pertinentes, des analyses et des outils pour approfondir les connaissances, sensibiliser et échanger les informations et les bonnes pratiques en matière de sécurité et santé au travail (SST) qui répondront aux besoins des personnes impliquées dans le domaine de la SST. |
| **MINISTERE DU TRAVAIL** | Le Ministère du Travail prépare et met en œuvre la politique du gouvernement dans les domaines du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle, du dialogue social et de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Le Ministère du Travail supervise les travaux du Conseil d'Orientation des Conditions de Travail (COCT) relatifs à l'élaboration du Plan Santé au Travail qui constitue la feuille de route du Gouvernement en matière de santé au travail. |
| **INRS** | L'Institut National de Recherches et de Sécurité pour la prévention des accidents et travail et des maladies professionnelles est une association loi 1901 créé en 1947 et gérée par un Conseil d'Administration paritaire. L'INRS est au cœur du dispositif de prévention en santé et sécurité au travail. |
| **ANACT** | L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public administratif créé en 1973 régi par le code du travail. Installée à Lyon, elle est placée sous la tutelle du ministère en charge du Travail.<br>Elle a pour mission de :<br>o Développer et proposer des démarches, méthodes et outils issus des retours d'expérience de projets pilotes conduits avec tous les acteurs de l'entreprise permettant d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail.<br>o Diffuser ces démarches et méthodes en outillant particulièrement tous ceux qui accompagnent les entreprises au quotidien.<br>o Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents pour éclairer leurs choix et leurs prises de décision. |
| **ARACT** | Les Aract sont des associations de droit privé, administrées de manière paritaire et financées par l'Etat (Anact et Ministère du Travail), la Région et des ressources propres.<br>Elles ont pour mission de favoriser l'amélioration des conditions de travail dans les entreprises de leur région, prioritairement au bénéfice des PME-PMI. Par leur ancrage local et leur organisation paritaire, les Aract appréhendent les besoins spécifiques des entreprises et des territoires, tout en développant leurs compétences par leurs échanges d'expériences au sein du réseau national. |
| **SERVICES DE SANTE AU TRAVAIL** | Les services de santé au travail ont pour mission exclusive d'éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail. A cette fin, ils :<br>o conduisent les actions de santé au travail, dans le but de préserver la santé physique et mentale des travailleurs tout au long de leur parcours professionnel ;<br>o conseillent les employeurs, les travailleurs et leurs représentants sur les dispositions et mesures nécessaires afin d'éviter ou de |

| | |
|---|---|
| | diminuer les risques professionnels, d'améliorer les conditions de travail, de prévenir la consommation d'alcool et de drogue sur le lieu de travail, de prévenir le harcèlement sexuel ou moral, de prévenir ou de réduire la pénibilité au travail et la désinsertion professionnelle et de contribuer au maintien dans l'emploi des travailleurs ;<br>○ assurent la surveillance de l'état de santé des travailleurs en fonction des risques concernant leur santé au travail et leur sécurité et celles des tiers, de la pénibilité au travail et de leur âge ;<br>○ participent au suivi et contribuent à la traçabilité des expositions professionnelles et à la veille sanitaire. |

## Guides

| | |
|---|---|
| Guide à destination des TPE/PME : égalité femmes-hommes, mon entreprise s'engage (MINISTERE DU TRAVAIL) | 12/2017 |
| Prendre en compte les RPS dans le Document Unique (ANACT – ARACT) | 04/2017 |
| Accompagner le changement et agir pour la qualité de vie au travail dans l'ESS / pour les adhérents Chorum (CHORUM CIDES) | 2016 |
| 10 questions sur…les indicateurs de santé et de qualité de vie au travail (ANACT) | 2016 |
| 10 questions sur … la charge de travail (ANACT) | 2016 |
| 10 questions sur … le télétravail (ANACT) | 2016 |
| 10 questions sur … le management du travail (ANACT) | 12/2015 |
| Formes atypiques d'emploi et de travail – Pour des pratiques sécurisantes et performantes (ARACT RHÔNE-ALPES) | 12/2015 |
| Les risques psychosociaux dans l'Economie Sociale et Solidaire (CHORUM-CIDES) | 2015 |
| 10 questions sur … les espaces de discussion (ANACT – ARACT) | 2015 |
| Guide Perféco Santé (ANACT) | 2015 |
| 10 questions sur l'absentéisme (ANACT) | 2015 |
| Santé & Performance Tous Gagnants - Guide d'évaluation à l'usage des entreprises (CPAM – CARSAT – THESAME – REGION) | 11/2014 |

| | |
|---|---|
| 10 bonnes pratiques favorisant la santé au travail en contribuant à la performance globale des PME (CARSAT RHONE-ALPES) | 2012 |

## Outils

Analyse des données sociales
- Repérer les activités ou services pour lesquels se posent des problèmes de conditions de travail ; comprendre les effets des conditions de travail sur la santé et les parcours des salariés ; identifier des liens entre les caractéristiques des salariés (niveau de qualification, âge, ancienneté) et les conditions de travail qu'ils rencontrent ; croiser les données (ex. : relier l'absentéisme de salariés avec leurs activités ou leur ancienneté) ; créer des supports qui traduisent bien les conditions de travail rencontrées par les salariés.

Autodiagnostic droit à la déconnexion
- Repérer les dimensions sur lesquelles l'entreprise devra faire particulièrement porter son attention dans le cadre de son accord ou de sa charte sur le droit à la déconnexion et l'impact du digital dans l'entreprise. Outil de discussion entre direction et représentants des salariés.

Autodiagnostic QVT
- Repérer les dimensions sur lesquelles l'entreprise devra faire particulièrement porter son attention dans le cadre de sa démarche Qualité de Vie au Travail. Outil de discussion entre direction et représentants des salariés.

Autodiagnostic Santé & Performance
- Evaluer la structure au regard des items suivants : culture et management, dimensions opérationnelle, organisationnelle et stratégique.

Auto-questionnaire SUMER
- Le questionnaire SUMER doit être administré par des médecins, aussi il s'agit simplement de prendre connaissance des questions et éventuellement de s'en inspirer pour la réalisation éventuelle d'un questionnaire interne.

Baromètre QVT PME
- Mesurer la Qualité de Vie au Travail des salarié-e-s de PME. Il s'agit d'un questionnaire court qui permet d'avoir une vision de la perception de la Qualité de Vie au Travail des collaborateurs. Il devra être adapté aux contextes, vocabulaire, culture de l'entreprise.

Diagnostic égalité professionnelle (+ de 50 salariés)
- Construire les tableaux et graphiques pertinents, analyser les écarts de situation femmes-hommes, construire une stratégique d'action.

Evaluer les risques psychosociaux : l'outil RPS DU
- Disposer de repères méthodologiques et d'un outil pratique RPS-DU pour repérer et évaluer les facteurs de risques psychosociaux et les intégrer dans le document unique.

| |
|---|
| Faire le point sur les risques psychosociaux pour les petites entreprises<br>➢ Permettre aux entreprises de moins de 50 salariés de s'interroger sur la présence ou non des RPS en répondant à une quarantaine de questions. Fournir des clés de compréhension et des pistes d'actions pour les prévenir. Aider à l'intégration des RPS dans le document unique comme l'impose la réglementation. Son utilisation implique une participation des salariés pour qu'ils parlent du contenu de leur activité, de leur métier et du terrain. |
| Les 9 principes généraux de prévention<br>➢ Illustrer de manière humoristique, les 9 principes généraux de prévention. Chaque animation met aux prises un ou plusieurs travailleurs avec des risques bien spécifiques. |
| Mettre en place des espaces de discussion<br>➢ Améliorer la compréhension et mettre en place des espaces de discussion sur le travail, le kit contient quatre dossiers qui proposent chacun des outils pratiques : comprendre les enjeux, porter la démarche, mettre en pratique, retour d'expérience. |
| Négociations dans les PME<br>➢ Favoriser la mise en place de négociations intégrées dans les PME autour des sujets : Egalité Professionnelle F/H et Qualité de vie au travail ; Gestion des emplois et des parcours (GPEC) et Gestion des âges. |
| OiRA Evaluation des risques sectoriels<br>➢ Procéder à des évaluations des risques, via des outils gratuits en ligne, en produisant une évaluation documentée spécifiquement adaptée à votre environnement (garage, commerce non alimentaire, restauration traditionnelle, transport routier). |
| Outil de formation en ligne sur le stress et les risques psychosociaux<br>➢ Fournir aux employeurs, et tout particulièrement aux entreprises de – de 50 salariés, une source d'information sur les sujets suivants : - qu'est-ce que le stress et par quoi peut-il être causé ? – comment prévenir le stress ? – ce qu'en dit la loi ; - les effets sur les activités de l'entreprise et les salariés. |
| Pilotage dynamique de la Qualité de Vie au Travail<br>➢ Comprendre ce qu'est la QVT, aider les entreprises à voir où elles en sont, choisir les chantiers à mettre en place, compléter les actions d'amélioration des conditions de travail, faciliter la concertation dans votre entreprise, construire un accord Qualité de vie au travail ou un accord intégré. |
| Prévention de l'usure professionnelle<br>➢ Construire une démarche complète en 4 étapes : 1/lancer et structurer la démarche ; 2/Repérer les symptômes de l'usure et définir les priorités ; 3/ Analyser les origines de l'usure ; 4/ Elaborer un plan d'action, le mettre en œuvre et l'évaluer. |

## Publications

| | |
|---|---|
| Hygiène et sécurité au travail N°248 - Quelles pratiques de gestion des risques dans les micro-et petites entreprises ? Résultats de l'étude européenne SESAME (INRS) | 09/2017 |

| | |
|---|---|
| Agir sur la Qualité de Vie au Travail (Ouvrage de l'ANACT coordonné par Julien PELLETIER) – Editions Eyrolles | 06/2017 |
| Prévention et performance d'entreprise : panorama des approches et des points de vue (INRS) | 05/2017 |
| La Revue des conditions de Travail N°05 - Les conditions de travail dans les TPE/PME : comment mobiliser et innover ? (ANACT) | 12/2016 |
| DARES analyses n°13 – La Prévention des risques professionnels (DARES) | 03/2016 |
| Plan Santé au Travail 2016-2020 (MINISTERE DU TRAVAIL) | 01/2016 |
| La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité Refonder les organisations du travail (BOURDU, PERETIE, RICHER) | 2016 |
| Bien-être au travail & performance économique (DIRECCTE RHONE-ALPES) | 06/2014 |
| Rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail (Henri LACHMANN – Christian LAROSE – Muriel PENICAUD) | 02/2010 |
| Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail (Philippe NASSE – Patrick LEGERON) | 03/2008 |

## E-learning

| |
|---|
| Améliorer votre performance avec les espaces de discussion (ANACT – ARACT IDF) |
| Le pilotage de la prévention et le DUERP (pour les adhérents Chorum) (CHORUM CIDES) |
| MOOC Prendre conscience de l'impact de ses décisions sur la santé et la sécurité au travail (IMT Atlantique – INRS – CARSAT) |
| MOOC sur la santé des dirigeants de PME (Observatoire AMAROK) |
| Webinaire Prévenir les RPS dans les très petites entreprises(INRS) |