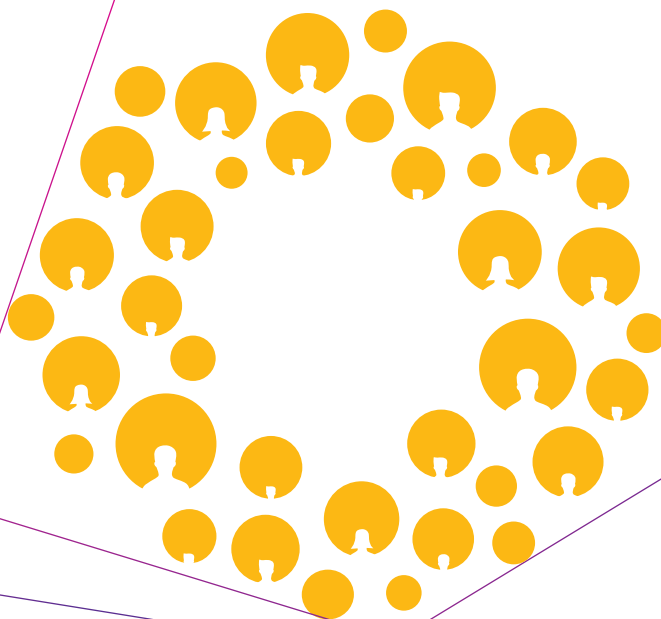




En partenariat avec

Plan santé
au travail
2016-2020
NORMANDIE



Analyse de pratiques et démarches
Qualité de vie au travail
en Normandie : quel état des lieux ?



LES CAHIERS

de l'Observatoire régional des pratiques sociales et des conditions de travail



Sommaire

› Synthèse de l'étude.....	4
› Contexte et méthodologie	5
› La perception de la qualité de vie au travail.....	7
› Les actions menées et les enseignements.....	22
› Perspectives et préconisations.....	36
› Annexe.....	38

› **Directeur de la publication** : Patrick Raillard
› **Réalisation des entretiens** : Assia Milan et Catherine Labbe
› **Rédaction** : Assia Milan et Catherine Labbe › Mars 2018



Synthèse de l'étude

La qualité de vie au travail se révèle être un sujet émergent dans un contexte qui s'intensifie et se complexifie (restructurations, mutations du travail, intensification, etc.). Néanmoins, la notion de qualité de vie au travail est peu parlante, voire pose problème car elle semble trop intellectuelle, inadaptée ou qui risquerait d'occulter les difficultés rencontrées, et ce, en éloignant du travail.

La très grande majorité des personnes interviewées rencontrent des difficultés pour définir ce terme. Les tentatives de définition sont nombreuses et variées, mais se rejoignent sur une combinaison de conditions favorables dans lesquelles le travail doit se réaliser, pour allier atteinte des objectifs, qualité et ressenti de bien-être physique et psychologique.

L'articulation entre qualité de vie au travail et risques psychosociaux (RPS) varie entre un simple changement de vocabulaire avec la volonté de se situer uniquement dans un discours positif, d'une part; et le développement d'une nouvelle approche favorisant la prévention primaire en lien avec les changements, approche pouvant cohabiter avec une démarche de prévention des RPS, d'autre part.

Le lien entre qualité de vie au travail et « performance », concept envisagé de façons différentes, reste encore implicite, demande à être étayé et est parfois critiqué. Il est difficile de passer d'une logique de réduction des coûts à une logique de gains de performance, et la crainte d'amélioration des conditions de travail sous condition d'amélioration de la productivité est évoquée. Le lien avec les démarches de responsabilité sociale des entreprises est abordée, ainsi que l'enjeu des marges de manœuvre au travail comme levier de performance.

Le lien entre qualité de vie au travail et santé au travail n'est quant à lui pas direct, et les acteurs qui interviennent sur l'un ou l'autre domaine ne se sentent pas légitimes ou compétents pour porter les deux dimensions. La promotion de la santé reste peu abordée en lien avec la qualité de vie au travail.

Enfin, les acteurs de l'entreprise semblent rester cloisonnés, entre enjeux stratégiques, d'une part; (dirigeants, CE) et enjeux plus sociaux, d'autre part (CHSCT, DRH).

Seuls quelques acteurs et entreprises rencontrés ont construit une offre de services ou mènent des actions qualité de vie au travail. La sensibilisation ainsi que la formation y trouvent une place importante. Une logique d'accord expérimental qualité de vie au travail, ainsi que la création de services dédiés aux accompagnements sont également mis en oeuvre.

D'autres actions sont menées sur le territoire, n'ayant pas pour vocation directe la qualité de vie au travail, mais y contribuant indirectement. C'est le cas des actions de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), de gestion des compétences, de prévention primaire et de santé au travail. Dans tous les cas, le passage à l'action s'inscrit dans la durée, peut prendre plusieurs années et nécessite de réunir certaines conditions (approches apprenantes, basées sur l'expérimentation, etc.). Un enrôlement des acteurs décisionnaires est un préalable indispensable aux démarches, avec un réel engagement des directions et une sensibilisation en amont sur le sujet. Des changements de postures de ceux qui accompagnent ces démarches sont observés : avec une posture qui tend vers la facilitation et davantage de pluridisciplinarité, ce qui impacte fortement le métier des préventeurs et des consultants sur le sujet.

Les axes de préconisations qui se dessinent à l'issue de cette étude sont principalement : des actions de sensibilisation, des formations et informations adaptées aux différentes cibles avec également la réalisation d'un glossaire « qualité de vie au travail », la mise en place d'un support à une organisation apprenante régionale destinée aux préventeurs souhaitant s'engager a minima sur la qualité de vie au travail, (échanges de pratiques, accompagnement via des formations dédiées, sensibilisations et mise à disposition et partage d'outils et méthodes), l'accompagnement et l'expérimentation auprès d'entreprises matures, la construction d'une offre de services spécifique pour les TPE, ainsi que sur le management et la conduite de changement.



Contexte et méthodologie

Le contexte de l'étude

Dans le cadre de leurs délibérations sur la qualité de vie au travail, les partenaires sociaux ont produit un document qui a servi à la négociation d'un Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'Égalité professionnelle ».

On trouve dans ce texte, après un préambule et une esquisse des enjeux de la qualité de vie au travail, une définition de la qualité de vie au travail (QVT).

Qualité de vie au travail : 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. (Extrait de l'ANI).

Cette définition ne dit pas ce qu'est la qualité de vie au travail, mais donne les déterminants principaux (conditions et capacité) de la perception qu'en ont les salariés.

Par ailleurs, une annexe à l'ANI a défini les dix champs que recouvre la qualité de vie au travail et qui complète cette définition. (Voir Annexe 1)

Par ailleurs, le Plan Régional Santé Travail (PRST) Normandie prévoit la mise en place d'un groupe de travail pluri-institutionnel et pluridisciplinaire sur la qualité de vie au travail ; dont le but est de promouvoir auprès de tous les acteurs de l'entreprise la qualité de vie au travail comme une démarche stratégique reposant sur le dialogue social et intégrant nécessairement un volet « qualité du travail ».

Malgré l'importance accordée à la notion de qualité de vie au travail, il existe néanmoins peu de démarches et de pratiques engagées par les entreprises en Normandie.

Les objectifs de l'étude

Nous faisons l'hypothèse que la santé au travail constitue une porte d'entrée adaptée pour développer dans les entreprises ou dans les organisations, une démarche de qualité de vie au travail. De façon symétrique, une autre hypothèse peut être faite selon laquelle la mise en œuvre d'une démarche qualité de vie au travail est un moyen approprié pour développer une démarche de promotion de la santé au travail.

L'objectif de ce projet est d'étudier dans quelle mesure la qualité de vie au travail est une autre manière de faire de la prévention primaire dans le cadre de la prévention des risques professionnels.

Plus largement, la finalité de cette étude vise à :

- › Évaluer la réalité de l'appropriation du concept qualité de vie au travail.
- › Identifier les pratiques des acteurs qui développent des actions sur le sujet.
- › Appréhender si les acteurs font le lien entre qualité de vie au travail et santé au travail et si oui comment.

Présentés sous forme opérationnelle, les enseignements tirés des entretiens seront autant de conditions de réussite d'une approche qualité de vie au travail en entreprise, notamment pour les petites et moyennes entreprises (PME).

Au-delà d'un premier bilan qualitatif, cette analyse a pour ambition d'orienter le programme de travail du groupe du PRST Normand. Ce dernier a pour vocation de mettre à disposition des acteurs de l'entreprise des outils. Ces derniers devraient favoriser l'intégration de la qualité de vie au travail dans les entreprises du territoire, notamment à l'occasion des modifications organisationnelles.



La méthodologie

Il s'agit de recueillir la perception de la qualité de vie au travail des acteurs régionaux susceptibles, selon leurs fonctions et leurs missions, de tenir un rôle dans la mise en œuvre de démarches de prévention et de promotion de la santé au travail.

La liste des acteurs à rencontrer a été proposée au groupe qualité de vie au travail du PRST.

Toutes les structures sollicitées n'ont pas apporté de réponse ou désigné un interlocuteur pour rencontrer l'Aract et participer à l'étude.

Une quinzaine d'entretiens ont été réalisés, auprès des acteurs suivants :

- > Des organisations représentatives d'employeurs : MEDEF, CPME et U2P
- > Des organisations représentatives de salariés : CFDT, CGT, FO
- > Des préventeurs, des médecins du travail et des consultants : CARSAT, MSA, AMSN, Aredience, Vakom
- > Des représentants de direction d'entreprises et de collectivités : Safran Nacelles SAS, Communauté urbaine Caen la Mer, ARRED, Acome, La Fraiseriaie Hardy

Fonctions des personnes rencontrées et l'activité des structures.

N°	Organisations patronales	Fonctions rencontrées
1	MEDEF	Déléguée Générale MEDEF Calvados
2	CPME	Déléguée Régionale CPME Normandie
3	U2P	Secrétaire Général
N°	Organisations de salariés	Fonctions rencontrées
4	CFDT Basse-Normandie	Secrétaires régionales santé travail
5	CGT Normandie	Responsable Santé Travail
6	FO Haute et Basse-Normandie	Représentant FO
N°	Préventeurs - Consultants	Fonctions rencontrées
7	CARSAT Normandie	Ingénieur-conseil et contrôleurs de sécurité / ergonomes
8	Mutualité Sociale Agricole (MSA) Calvados Manche	Responsable prévention et Médecin chef
9	AMSN	Médecin du travail
10	AREDIANCE	Directeur associé et vice-président ANDRH
11	Vakom	Consultante
N°	Entreprises, Services de l'Etat ou Collectivités	Fonctions rencontrées
12	Safran Nacelles SAS (Industrie aéronautique)	Directeur de la formation groupe, gestion des risques RH, des processus et QVT
13	Communauté urbaine Caen la Mer (Collectivité territoriale)	Chef de service Qualité de l'environnement de travail
14	ARRED (Secteur médico-social)	Directrice générale et RRH
15	Acome (Industrie métallurgique)	DRH
16	La Fraiseriaie Hardy (Secteur agricole)	Dirigeant

Les entretiens ont été réalisés sur la base du volontariat et d'un accord à participer à cette étude suite à l'envoi d'un courrier par l'Aract Normandie.

Ces entretiens semi-directifs ont été menés selon une trame d'entretien préalablement élaborée et validée par le groupe qualité de vie au travail du PRST Normand.



La perception de la qualité de vie au travail

Dans cette première partie, nous nous intéresserons à la perception de la qualité de vie au travail par les différents interlocuteurs rencontrés. Qu'évoque pour eux ce terme ? Dans quel contexte intervient-il ? Quelle définition lui apporter ? Est-ce un concept facile ou difficile d'approche ? Pourquoi ? Quelles articulations entre cette notion de qualité de vie au travail et les questions de performance, de risques psycho-sociaux (RPS), de bien-être et de promotion de la santé au travail ? Enfin, pouvons-nous observer des différences d'appropriation selon les types d'acteurs ? De quelle manière ?

Un sujet qui apparaît dans un contexte qui s'intensifie et se complexifie

Quel que soit le profil de l'acteur interviewé, tous soulignent un **contexte de restructurations, de mutations du travail, avec une accélération forte des changements** impactant les entreprises et les conditions de travail des professionnels. Les **marchés se réorganisent** et la concurrence s'accroît rendant les logiques de coût de plus en plus prégnantes.

Un **accroissement des exigences des clients et/ou des usagers, patients, bénéficiaires** est également souligné, avec à la fois une notion d'immédiateté de plus en plus intégrée dans les attentes et une complexification des besoins (dans le secteur médico-social par exemple intervenant auprès de personnes âgées). La **problématique de vieillissement** est également soulignée, tant pour les bénéficiaires des services que des salariés qui effectuent le travail au quotidien.

« Un contexte de mutation forte du travail : des fusions, transitions, mutations, qui appellent des nouvelles solutions organisationnelles. C'est l'occasion de réfléchir à de nouvelles solutions (par exemple : le télétravail dans le cadre d'une fusion) », Préventeurs / Consultants

« Une accélération du travail, un durcissement des conditions de travail, des contextes extérieurs tendus, même dans les secteurs publics et parapublics, avec des réactions humaines difficiles à gérer », Préventeurs / Consultants

« Des contraintes de productivité qui augmentent et qui peuvent être difficiles. Des exigences clients qui augmentent, avec une notion d'immédiateté. Les dirigeants doivent répondre à des exigences croissantes avec moins de temps et des coûts qui se réduisent. On observe une ubérisation du marché, avec une concurrence des autoentrepreneurs et globalement tendance à la baisse du nombre de salariés par entreprise », Organisation patronale

« Toutes les études montrent que ça s'accélère. (...) On voit une augmentation des changements, avec un certain nombre de sujets qui ne sont pas soumis au CHSCT. (...) Depuis 2013, ce qui change, c'est l'accélération des réorganisations et l'usure des militants. (...) Quand on fait un certain nombre d'enquêtes et qu'on refait le fil, on voit que derrière il y a des départs, des réorganisations, des fusions de service, etc. À travers les histoires que racontent les salariés, il y a des désaccords qui se sont construits à partir du travail. On traite de plus en plus cela. (...) Il y a de plus en plus de turn-over chez les managers, y compris chez les responsables Santé- sécurité et les DRH. On voit des durées de 3 ans pour les objectifs. Les projets ne se gèrent pas de la même façon et sont à plus court terme. Avant les directeurs de site pouvaient rester 10 ans. Maintenant, tous les 3 ans, les têtes changent. Ils ne s'investissent pas de la même manière », Organisation de salariés

« Une évolution du public accompagné : troubles psychiques, trouble du spectre autistique. Ainsi qu'une problématique de vieillissement également. », Arred



Un contexte qui rend nécessaire un engagement au travail et un développement de la qualité de vie au travail ?

Cette évolution du contexte pose de façon plus accrue qu'auparavant la question de l'engagement au travail et l'articulation de la qualité de vie au travail aux questions de performance.

Selon la définition qu'on lui apporte, ce contexte peut faire passer la qualité de vie au travail au second plan ou bien au contraire rendre les enjeux de celles-ci plus prégnants.

Peut-on parler de qualité de vie au travail dans un tel contexte ? N'y a-t-il pas d'autres problématiques à traiter avant cela ? Ou alors bien au contraire, ce contexte ne rend-il pas nécessaire de repenser les modèles d'organisation et d'intégrer une qualité de vie au travail pour plus d'engagement des salariés et de performance des organisations ?

Un terme « qualité de vie au travail » qui ne parle pas, voire qui pose problème

Quels que soient les interlocuteurs, presque tous mettent en avant la **difficulté à appréhender le terme « qualité de vie au travail »**. Pour eux, cet intitulé ne parle pas à leurs publics respectifs. Même une partie des organisations syndicales, qui portent fortement le développement de ce concept, conviennent que leurs adhérents leur renvoient le fait que **cela ne leur parle pas**, en tout cas pas en première lecture, pas sans explications.

Certains, qu'ils soient organisations patronales ou préventeurs, **préfèrent ne pas utiliser l'intitulé et se concentrent plutôt sur le mot travail, ou d'autres termes** tels que motivation, bien-être, etc.

La qualité de vie au travail apparaît comme un concept, quelque chose de **trop intellectuel et inadapté** à certains profils d'entreprises, auprès des très petites entreprises (TPE) par exemple.

D'autres et en particulier chez les préventeurs, affirment le besoin de travailler le sujet pour déterminer une position institutionnelle à son propos, ou conviennent qu'ils sont en train de cheminer sur le sujet et que leur appropriation du concept a évolué au fil du temps.

Au final, **seules les entreprises rencontrées dans le cadre de l'étude (4 sur 5), semblent ne pas avoir de difficultés avec ce terme**. Mais ces dernières ont été choisies parce qu'elles étaient identifiées comme des structures ayant déployé une démarche ou s'étant tout du moins intéressées à cette question. En travaillant sur le sujet, elles se sont donc construites leur propre définition de la qualité de vie au travail. Notons cependant que l'une d'entre elles, tout en conduisant des actions visant à développer la qualité de vie au travail, a **choisi de ne pas employer ce terme à dessein** : il s'agit avant tout pour eux d'un état d'esprit, qu'il convient de ne pas nommer en tant que tel, afin qu'il reste un élément transverse et intégré.

« La qualité de vie au travail ça ne parle pas, on n'utilise jamais le terme. Bien-être, ça parlerait plus. Pour l'exploitant agricole ça n'a aucun sens. Ils ont choisi leur métier, leur qualité de vie au travail, ils en sont maîtres. C'est un terme qui paraît difficile à utiliser avec les exploitants. Nous préférons parler du travail. », Préventeur / Consultant

« Le bien-être au travail ça ne parle pas, ce qui parlerait c'est le « travail », l'approche du travail. C'est un peu trop intellectuel », Organisation Patronale

« La qualité de vie au travail, c'est du jargon, et difficile à expliquer. Je parlerais plus de motivation », Préventeur / Consultant

« Quand on utilise ce mot, beaucoup de nos adhérents nous disent que ça ne veut rien dire. » Organisation de salariés



« Les entreprises n'utilisent pas le terme qualité de vie au travail, même se elles sont vigilantes aux conditions de travail », Organisation Patronale

Certains ont également un regard critique sur cette notion, qui peut revêtir un aspect marketing ou vendeur qui va avoir pour effet d'occulter les difficultés rencontrées à propos des conditions de travail. La notion de « qualité de vie » éloignerait du travail en élargissant trop le spectre, en focalisant sur les aspects individuels périphériques au travail, dits de « confort », au détriment des aspects collectifs du travail. Cela peut même entraîner les organisations syndicales de salariés dans une logique de négociation qui éloigne des préoccupations sur les conditions de travail et du travail réel des salariés.

« Il y a une évolution de l'appréhension du terme. Il y a 10 ans cela renvoyait au fait de sourire, à la médecine douce. L'Accord National Interprofessionnel (ANI) a fait bouger les choses », Préventeur / Consultant

« Pour certains employeurs la qualité de vie au travail renvoie à la salle de gym et aux plantes vertes. Les salariés sont contents mais on ne résout pas les problèmes. Il faut faire attention aux fausses images, c'est important de parler du travail », Préventeur / Consultant

« C'est un terme peu ou pas utilisé qui fait revenir sur les conditions de travail. Ce n'est pas un terme institutionnel, nous sommes des préventeurs. (...) Agir, capitaliser, déployer : on est reconnu pour ça, pour déployer ensuite des actions types, pour articuler organisationnel, technique et humain », Préventeur / Consultant

« En situation dégradée, cet intitulé est mal vécu, mal compris avec des personnels au bord de la rupture. C'est malsain. La qualité de vie au travail est vue par l'employeur comme un concept vendeur qui habille mieux et qui évite d'aborder l'organisation du travail », Préventeur / Consultant

« Ce n'est pas évident de diffuser la terminologie « qualité de vie » dans l'ensemble des établissements. Le risque c'est que les salariés pensent qu'il n'y a pas de cadre, de règles ou de prise en compte des situations difficiles. Qu'est-ce qu'on met dedans ? Le principal c'est que le management l'aborde et qu'il soit présent, c'est l'affaire de tous. Mais on n'a pas de plan qualité de vie au travail en tant que tel. On utilise le terme « Progresser tous ensemble » pour ne pas dire qualité de vie au travail », ARRED

« Le terme de « Qualité de vie » renvoie au travail et au hors travail. Le travail devient plus dur, et en parallèle les entreprises développent les crèches, le pressing, etc. », Organisation de salariés

« La qualité de vie au travail ne renvoie à pas grand-chose, c'est un peu le problème. On le constate dans tous les secteurs d'activité. Les constats que l'on peut faire : une dégradation des conditions de travail en contradiction avec les prescriptions réglementaires. Cela devrait s'améliorer, or c'est l'inverse. Des pans entiers de la réglementation ne sont pas appliqués. On est extrêmement attachés à ce que cette réglementation protectrice soit appliquée. Ce concept de qualité de vie au travail semble être quelque chose créé de toute pièces pour discuter d'autres choses que du travail au quotidien. Concernant les accords QVT, au lieu d'utiliser les DP, CHSCT pour faire des visites de locaux, de services, on nous entraîne sur le terrain de la réunionite et des accords. Mais pas pour discuter des conditions de travail réelles des salariés. (...)

En Normandie, on est en désaccord avec ce concept de qualité de vie au travail tel qu'on l'a compris. C'est une façon de détourner le regard des situations de travail réel. C'est la même chose sur la pénibilité, les discriminations, l'égalité femmes / hommes. La signature de ces accords est malheureusement sans incidence sur le travail réel. (...) Pour nous la QVT c'est un piège. Il y a d'autres priorités. On a d'autres priorités que d'entrer dans ce type de discussions », Organisation de salariés

« Définir la qualité de vie au travail... C'est un grand thème, cela pourrait faire un sujet de philosophie au bac et cela pourrait durer des heures. Pour mon organisation syndicale, ce qui compte, c'est que le salarié se sente le mieux possible dans l'organisation dans laquelle il travaille. Qu'il vive le mieux possible. (...) Dans l'ANI il n'y avait pas ce qu'on recherchait. On préférerait une autre façon d'organiser les choses. On n'est pas contre la qualité de vie au travail, mais ça passe d'abord par la négociation salariale, le fonctionnement des instances représentatives du personnel, un véritable dialogue social. Et ce n'est pas suffisamment présent dans l'ANI », Organisation de salariés

Pour d'autres enfin, plus minoritaires, la notion de qualité de vie au travail en tant que telle ne pose pas problème :

« Le terme qualité de vie au travail ne pose pas du tout problème. C'est mieux que de parler de RPS qui renvoie à la maladie. La qualité de vie au travail, « ça sent bon et ça donne envie », Safran Nacelles SAS

Au-delà de la notion, qui dans la grande majorité des cas pose problème, la plupart des acteurs rencontrés témoignent d'une véritable difficulté à définir la qualité de vie au travail.



« La qualité de vie au travail, on y trouve beaucoup de choses, ce qui d'ailleurs sème un peu le trouble y compris chez nos partenaires sociaux. On ne sait pas par quel bout le prendre. (...) Le groupe a défini « les champs possibles de la qualité de vie au travail » sur lesquels on doit être en veille, y compris pour nos sites à l'étranger. Cela comprend : le domaine de la santé / sécurité, l'égalité hommes-femmes et les non discriminations, la conciliation vie professionnelle / vie personnelle et le droit à la déconnexion, l'anticipation des changements, la politique de rémunération et de promotion, la réalisation du développement personnel, la qualité des relations sociales, l'image de l'entreprise, la qualité du contenu du travail, les parcours professionnels et la formation, l'accroissement de la productivité et du niveau de vie et des actions de santé publique. », Safran Nacelles SAS

« Est-ce que je suis dans de bonnes conditions pour travailler ? (...) Une preuve que les gens sont bien au travail, dans nos emplois saisonniers, c'est qu'ils reviennent plusieurs saisons de suite, qu'ils sont fidélisés », La Fraiserie Hardy

« La qualité de vie au travail c'est travailler dans de bonnes conditions, c'est la qualité du travail. Cela comprend le travail et son environnement, l'égalité hommes-femmes, l'organisation des temps de travail, l'accès à la formation et les parcours professionnels, le management, les possibilités d'expression collective et d'action sur le travail et son organisation », Organisation de salariés

« La qualité de vie au travail, ce sont les conditions de travail, la notion de confort de travail et une logique de « meilleures conditions de travail entraînant une meilleure productivité avec des collaborateurs efficaces et plus engagés ». (...) La qualité de vie au travail c'est aussi la confiance. (...) La mise en œuvre est plus rapide, plus directe, il n'y a pas besoin de conceptualiser. Au quotidien, les dirigeants produisent avec les salariés, sont en relation directe avec eux (par exemple quand il fait chaud, voir comment on s'organise, mais aussi comment faciliter les échanges sur les événements positifs ou négatifs de la vie de l'entreprise). La relation clientèle donne un retour direct de la qualité de son travail au salarié et participe à la reconnaissance et la satisfaction de voir la réalisation de son travail. La qualité de vie au travail ça renvoie à une conception technocratique et un concept. Il y a une dimension personnelle de la qualité de vie au travail à prendre en compte : deux personnes dans la même entreprise pourront la vivre différemment », Organisation Patronale

« La qualité de vie au travail, c'est le bien-être au travail. Un salarié qui va bien est un salarié qui réalise un accompagnement qualitatif de ses bénéficiaires. C'est fondamental et stratégique, on en parle beaucoup. Si on est informé, si on sait où on va, on va mieux au travail. Il y a la notion d'impliquer et de responsabiliser chacun. La personne comprend son activité, elle n'est pas seulement exécutante. Mais tout le monde n'a pas le même besoin. C'est un état d'esprit avant tout, pas un plan d'action ou de grands axes ! Un état d'esprit d'ouverture et d'adaptation à l'autre. Quand on cite des choses que l'on a faites, on se dit « ça c'est QVT », c'est important quand quelque chose se fait avec le plaisir », ARRED

Néanmoins une **pluralité dans les définitions** est également présente, renvoyant à une image de « **patchwork** » : une **définition en négatif** pour les uns, une **comparaison avec les RPS** pour d'autres, certains mettent en avant la **complexité des relations au travail, la conduite du changement et le management**. L'Accord National Interprofessionnel n'est pas central dans la définition, même s'il illustre des aspects concrets de la qualité de vie au travail.

« La qualité de vie au travail, « c'est éviter le mal être ». L'importance des relations de travail est également soulignée : éviter les tensions, les résoudre. La qualité de vie au travail, c'est une sortie d'intervention, mais pas une entrée. Il y a aussi un effet de mode avec du marketing chez certains concurrents consultants. », Préventeur / Consultant

« Les RPS permettent de passer de -5 à 0 et la qualité de vie au travail d'aller de 0 à 5. Ce n'est pas le bien-être individuel, le salarié à sa responsabilité. C'est un facteur stratégique, qui concerne tous les acteurs. Il y a un lien étroit avec la notion de valeurs individuelles et collectives. Il faut que le basique des conditions de travail soit présent, c'est difficile de développer le reste si la situation n'est pas assainie. Pour faire qualité de vie au travail, il faut avoir réglé les RPS. Cela renvoie à la façon dont les changements sont menés », Préventeur / Consultant

« Le management est un pilier important de la qualité de vie au travail. C'est un métier compliqué qu'on a tenté de définir au travers de 33 pratiques professionnelles identifiées dont la qualité de vie au travail. Il convient d'interdire certaines pratiques et d'en encourager d'autres », Acome

« La qualité de vie au travail c'est plus une démarche, faire les choses différemment, s'exprimer par rapport au changement. Avec une peur de la réaction des salariés peu habitués au participatif, ainsi qu'une peur du dirigeant d'afficher des contraintes qui sont les leurs, alors que les salariés pourraient les comprendre. C'est tenter de mettre en phase bien être et rendement, c'est un exercice difficile. », Préventeur / Consultant



Certains considèrent qu'engager une telle démarche **n'est possible que si un certain nombre de prérequis sont réunis** : « Pour engager une démarche qualité de vie au travail il faut avoir réglé la question des RPS ». De ce point de vue, certains évoquent une **fusée à plusieurs étages**, la qualité de vie au travail étant le dernier étage, une fois que les risques auront été travaillés.

« On éteint les incendies, on ne peut pas parler de qualité de vie au travail. Il y a des préalables indispensables : des situations de travail qui se stabilisent, des relations sociales plus saines. (...) La qualité de vie au travail c'est un objectif à atteindre, mais la réalité ce n'est pas ça. (...) On va moins évoquer les conditions de travail et ainsi les desservir. Traitons d'abord le risque. C'est une fusée à plusieurs étages. Le bonheur au travail, le bien être : sur le fond tout le monde est d'accord, mais quelle clé d'entrée ? On préfère parler d'organisation du travail, d'environnement de travail. (...) C'est une question de cheminement, on traite les RPS, les TMS et après la qualité de vie au travail. Ce n'est pas facile et rapide à mettre en œuvre. », Préventeur / Consultant

D'autres, considèrent qu'il s'agit d'un **angle différent** : « C'est **arrêter de ne se centrer que sur les risques**, tenter une autre entrée que la réparation pour **partir du positif et construire ensemble** les bonnes conditions pour faire du bon travail ». « C'est **anticiper**, à l'occasion des différents changements qui peuvent se produire notamment pour éviter que des RPS ne se développent », « développer la qualité de vie au travail c'est se situer en **prévention primaire** pour éviter d'en arriver aux RPS ».

« C'est une question compliquée qui chemine. On ne parlait pas au début d'organisation du travail. Pour effacer les RPS, la souffrance, on supprime le négatif ; c'est un cache misère des RPS. Les causes des RPS ne sont pas toujours bien identifiées et c'est difficile d'aller vers l'organisation. Aujourd'hui, c'est une démarche globale de prévention. Donner les bonnes conditions pour faire le bon travail. Il ne faut pas oublier l'ANI : le contenu du travail, l'environnement physique, la motivation, la variété des tâches, le dialogue. La qualité de vie au travail peut être une entrée, surtout si l'entreprise est demandeuse, cela évite l'entrée réparation. Une démarche qualité de vie au travail nécessite que tout le monde soit acteur dans l'entreprise, cela ne repose pas que sur les employeurs et les managers. La qualité de vie au travail pose comment partir du positif pour construire », Préventeur / Consultant

« La qualité de vie au travail, c'est réunir les meilleures conditions de travail pour que les salariés remplissent la mission qui leur est confiée. C'est une prise en compte globale : le poste de l'agent, son environnement, le fonctionnement du collectif de travail, le matériel. Il s'agit d'être en anticipation le plus possible pour que les RPS ne se développent pas, détecter les signaux faibles. (...) Notre enjeu est de remonter le plus possible vers la prévention primaire, en articulant les dimensions économiques, organisationnelles et sociales, avec une notion de développement durable », Communauté urbaine Caen la Mer

Une notion de bien-être qui divise

La notion de bien-être renvoie à des **différences d'interprétations** chez les interlocuteurs rencontrés. Pour une partie d'entre eux, soit cette notion ne parle pas, soit elle renvoie à **des actions ou des domaines périphériques au travail**, à la **sphère personnelle et au hors travail**, voire à des **artifices** :

« La qualité de vie au travail est différente du bien-être : cela renvoie aux massages, aux plantes vertes, etc. Les collègues ne s'y retrouvent pas, car nous n'avons pas le temps de prendre en compte ce type d'aspects quand on est dans le travail », Organisation de salariés

« Le bien-être fait partie de la qualité de vie au travail, mais cela renvoie à des actions de sport au travail et la création d'un poste de happy manager non validé par les élus pour le moment », Communauté urbaine Caen la Mer



« Le bien-être au travail ça ne parle pas », Organisation patronale

« Le bien-être est un thème qui renvoie à quelque chose de plus personnel, de plus individuel. Les soucis personnels peuvent rejaillir au plan professionnel, mais ce n'est pas l'objet de l'entreprise que de s'en occuper. Le dirigeant jouerait alors un rôle qui n'est pas le sien. Le bien être au sens « happiness manager » est pour moi un épiphénomène, quelques entreprises mettent en place du sport ensemble mais elles restent très marginales », Organisation patronale

Pour d'autres au contraire, le terme est étroitement associé à la santé au travail dans une approche globale : physique et psychique. Le bien-être revêt alors une dimension « santé » de la qualité de vie au travail :

« Le bien être est global donc l'approche doit être globale : psychique et physique », Préventeur / Consultant

« Le bien-être intègre les aspects physiques et psychiques. L'amélioration des conditions de travail, c'est un bien-être au travail. Cela renvoie au fait d'être motivé, content, pas stressé, inventif, créatif, avoir des relations sociales apaisées, bonnes et de qualité », Préventeur / Consultant

« Le bien-être c'est la santé au travail », Préventeur / Consultant

« Le Bien-être, c'est être bien dans son poste, dans sa relation avec les autres et dans sa relation à la clientèle. C'est tout un environnement qui le permet », Organisation patronale

Une articulation qualité de vie au travail et risques psycho-sociaux qui oscille entre le simple changement de vocabulaire et le développement d'une nouvelle approche

D'une part, certains interlocuteurs reconnaissent que la tentation a pu être forte de rebaptiser « qualité de vie au travail » des problèmes de risques psycho-sociaux et la volonté de développer la qualité de vie au travail pour se situer dans un discours positif. Des préventeurs ont d'ailleurs remarqué à ce propos que certaines entreprises avaient rebaptisé comité de pilotage qualité de vie au travail des comités qui se nommaient auparavant RPS. Ce terme RPS qui fait peur, voire peut être tabou, peut expliquer pour partie cette réaction. Certains préventeurs soulignent que des actions qualité de vie au travail ont pu être menées, sans traiter des risques professionnels avérés par ailleurs. Ils soulignent alors l'importance, avant de mener des actions de qualité de vie au travail, de traiter des prérequis qui semblent nécessaires en termes de RPS.

« Les RPS, c'est une terminologie que j'ai du mal à employer. On préfère la notion de bien-être. Même si on a d'abord parlé de RPS. Mais c'est dommage d'aborder les situations en termes de risques. La question c'est « Qu'est-ce qui va bien ? ». On ne s'est pas retrouvé dans l'approche RPS, même si les RPS sont inscrits dans le document unique d'évaluation des risques professionnels », ARRED

« Il y a une contradiction, une double facette de la qualité de vie au travail : d'un côté, un changement de terme, la qualité de vie au travail c'est plus positif et ça fait moins peur que les RPS. (...) D'un autre côté, la qualité de vie au travail, c'est une façon de faire de la prévention primaire pour éviter que les RPS n'apparaissent. Il y a beaucoup d'entreprises où les comités de pilotage RPS se sont transformés en comité de pilotage qualité de vie au travail. Le fait d'appeler qualité de vie au travail ce qui était RPS ne change pas grand-chose. C'est un changement de terme pour donner une connotation positive parce que le terme RPS fait peur aux employeurs et aux salariés », Préventeur / Consultant

« Il y a parfois aussi des situations où un travail énorme est à faire sur les RPS, qui sont tels que même si au bout on les supprime, on n'aura pas amélioré la qualité de vie au travail des salariés : comme les entreprises de nettoyage, l'aide à domicile, la restauration, etc. Des choses sont à améliorer, il faut passer par des prérequis parfois avant de parler de qualité de vie au travail. Il y a des secteurs particuliers où il y a un turn-over énorme car les personnes ne sont pas bien traitées, avec toujours des nouveaux, une pression telle que les personnes n'osent pas s'exprimer pour garder leur place. Cela fait aussi partie des RPS », Organisation de salariés



Cependant, certains soulignent plutôt qu'il s'agit d'un angle d'action différent. Dans un cas on se trouve avec une entrée par le risque qui a été repéré comme existant et on agit en curatif, dans l'autre on entre par la prévention primaire en cherchant à construire des organisations qui fassent qualité de vie au travail. Le registre d'action est donc différent. Et dans ce cas, la qualité de vie au travail et les RPS peuvent cohabiter.

Pour autant, les démarches qualité de vie au travail ne semblent pas venir remplacer l'évaluation des risques. Mais cette dernière est une obligation, là où la qualité de vie au travail est une orientation à choisir par le dirigeant. En ce sens, elle peut se trouver moins mise en place, puisqu'elle n'a rien d'obligatoire, mais lorsqu'elle le sera, elle reposera sur une conviction, une volonté du dirigeant et/ou de ses partenaires sociaux.

« La qualité de vie au travail va peut-être apporter une solution à l'évaluation des RPS. Rentrer par la solution va peut-être nous aider à parler de RPS. La qualité de vie au travail peut permettre d'agir plus en prévention primaire. Elle n'efface pas les RPS, ne les supprime pas. C'est une porte d'entrée plus en prévention primaire permettant d'analyser les situations de travail. La qualité de vie au travail ne remplace pas l'évaluation des risques professionnels », Préventeur / Consultant

« La qualité de vie au travail doit exister pour se prémunir en amont et éviter que les RPS n'apparaissent », Organisation patronale

« Les RPS c'est un risque, une obligation. La qualité de vie au travail c'est une orientation à prendre, à choisir par le dirigeant », Organisation patronale

« On ne fait pas de différence entre RPS et qualité de vie au travail. La gestion des RPS est une composante de la qualité de vie au travail. Aujourd'hui on a mis en place un réseau QVT dans les directions : ce sont des personnes lourdement formées sur plusieurs éléments de la QVT comme les RPS, le harcèlement, etc. On leur demande de faire de la veille, de réaliser des alertes au service médical », Safran Nacelles SAS

Un lien entre qualité de vie au travail et performance encore implicite qui demande à être étayé

Si le lien avec la performance n'est pas contesté, il reste à démontrer pour nombre d'interlocuteurs. Chacun s'accorde pour dire qu'en cas de situation dégradée, des liens peuvent être établis, mais à l'inverse, démontrer que les démarches qualité de vie au travail génèrent de la performance paraît moins évident. Cela renvoie sans doute pour partie à la manière dont on envisage la performance. Si celle-ci est envisagée comme un équilibre entre recherche de performance économique et sociale, alors le lien paraît plus évident, au point que la démarche puisse même se trouver inscrite dans un plan stratégique ou qu'un service spécifique puisse être créé. Mais même dans ce dernier cas, c'est au fil du temps et du succès de ses interventions, que la démonstration doit en être faite.

« Il n'y a pas de langue de bois chez nous. La qualité de vie au travail permet aussi d'être performant. C'est un partage : on fait en sorte que les personnels soient heureux au quotidien et que l'entreprise y trouve son compte. Ce n'est pas antinomique. (...) Clairement avec les organisations syndicales nous sommes d'accord pour cette articulation entre bien-être et performance. C'est d'ailleurs écrit en introduction de notre accord Egalité professionnelle et QVT », Safran Nacelles SAS

« Quand on parle de performance, on y met les guillemets, on fait attention, mais nous n'avons pas de problème à dire qu'il faut être performant quand on accueille les personnes. Au niveau économique, c'est aussi moins d'absentéisme. Il n'y a pas de coût de remplacement et on observe une réduction de la fatigue de ceux qui doivent remplacer avec un impact qualité. Il faut faire attention à ne pas en épuiser d'autres pour remplacer. Du coup on ne rappelle pas, on a recours à des CDD, des intérimaires, etc. Il peut y avoir un salarié



qui propose, mais en termes de charge mentale, il faut que le salarié, quand il est chez lui, ne soit pas rappelé. Avec les administrateurs, ce ne sont pas des choses dont on a parlé. Mais c'est évident car on a le même état d'esprit : le respect de chacun. Beaucoup de salariés sont pères et mères de famille avec des horaires atypiques, il ne faut pas venir chambouler ça », Arred

« On le démontre au fur et à mesure des interventions qu'on fait. Quand on veut faire quelque chose pour aménager tel ou tel poste on se pose les questions de financement. Pour la réorganisation de la cuisine de l'école, on est là pour vous aider à faire les bons choix, quelle est la meilleure organisation à mettre en place pour optimiser social et économique ? Nous souhaitons lancer par ailleurs, une étude sur les coûts économiques des MP et AT pour démontrer l'intérêt d'être en prévention », Communauté urbaine Caen la Mer

« La performance passe par la santé et la satisfaction des salariés. La bonne santé des salariés amène la bonne santé de l'entreprise : pas d'absentéisme, motivation... et « la santé de l'entreprise c'est la santé des salariés ». (...) Les conflits sont souvent la conséquence d'un défaut de d'organisation, et le social en pâtit. La dimension économique peut-être une cause et une conséquence. Il est important de donner des explications à des décisions, d'expliquer les contraintes. Le lien entre les dimensions économiques et organisationnelles est un sujet de direction d'entreprise », Préventeur / Consultant

« Il y a une difficulté à démontrer l'articulation entre économique, organisationnel et social. Sauf quand une situation dégradée a un impact négatif sur la performance, c'est plus difficile de démontrer que la qualité de vie au travail génère de la performance », Préventeur / Consultant

L'organisation du travail et le management sont mentionnés par plusieurs personnes interrogées comme faisant partie de la qualité de vie au travail.

« L'organisation du travail fait obligatoirement partie de la qualité de vie au travail : de façon aussi bien structurelle (hiérarchie, relation entre différents sites de l'entreprise) que fonctionnelle (organisation dans les bâtiments, fonctionnalité des bâtiments, des ateliers, etc.). », Organisation de salariés

« Notre pouvoir d'agir en tant qu'entreprise est sur les causes dont on est à l'origine, donc sur l'organisation », Acome

« Au-delà de la prévention classique, comme la formation et les équipements, il est très important que les salariés comprennent l'importance de ce qui est demandé. C'est aussi à nous, au-delà des formations, d'être vigilant, d'expliquer, d'investir dans les bons outils. Le management est capital : une présence importante, expliquer, donner du sens, arbitrer, organiser du soutien, rappeler les attentes du consommateur, les conséquences économiques. Savoir dire ce qui va bien. Savoir récompenser, savoir mettre de la convivialité », La Fraiserie Hardy

Comme le souligne certains préventeurs, cette articulation entre économique et social relève d'un **équilibre fragile, toujours instable, hautement délicat à opérer**, à l'image de l'arrimage du vaisseau spatial à la station spatiale internationale. Il **réinterroge le métier des préventeurs**, en particulier celui des conseillers de prévention et des médecins qui travaillent sur les risques professionnels et les actions à engager pour les juguler. Si ces derniers **ne peuvent ignorer** dans leurs pratiques professionnelles les enjeux économiques auxquels l'entreprise fait face et doivent en tenir compte dans leurs préconisations, **autre chose est de chercher à les articuler**.

« Il y a une articulation entre bien-être et performance. Mais ce qui est gênant c'est que la performance renvoie au rendement, or c'est un équilibre fragile et difficile à conjuguer : comme l'arrimage d'une capsule à une station spatiale, un exercice difficile et au millimètre près. Mais nous sommes obligés de tenir compte des exigences économiques des entreprises. Les médecins ont du mal avec l'articulation de la performance. Il y a un enjeu de discussion sur la performance, savoir où mettre le curseur », Préventeur / Consultant

« On ne peut pas traiter efficacement de la santé sans traiter de l'efficacité et de l'économique, on le fait depuis longtemps. », Préventeur / Consultant



« Nous ne sommes pas habitués à traiter de ce sujet, ce peut être un argument pour aller vers la qualité de vie au travail. (...) Mais nous ne sommes pas légitimes pour aller sur ce champ », Préventeur / Consultant

La recherche d'une **articulation entre économique, social et organisationnel**, renvoie pour certains soit **aux démarches de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)** soit à celles de développement durable, en tout cas elles paraissent de même essence, même si ces dernières remplacent l'organisationnel par l'environnement. Elles partagent aussi, nous semble-t-il un enjeu commun celui d'**envisager leur responsabilité au-delà des seules exigences réglementaires**.

« Articuler les trois dimensions économiques, organisationnelles et sociales, c'est faire de la RSE. Le seul fait d'avoir une bonne santé économique, des commandes, fait que les gens sont mieux. La qualité de vie au travail, c'est la qualité du travail et le lien avec la performance est important et évident. Il se traduit pour les salariés des SCOP (Sociétés Coopératives Ouvrières de Production) par des systèmes de répartition des résultats qui sont très avantageux. Mais finalement, le fait d'être une Scop, s'il permet plus facilement au salarié de faire le lien entre la qualité de son travail et la répartition des résultats dont il bénéficiera, possède aussi un revers. Quand ce n'est pas le cas, quand les résultats ne sont pas au rendez-vous, les salariés seront peut-être encore plus mal qu'ailleurs, ils vont s'interroger, voire pour certains se culpabiliser.

La qualité de vie au travail intègre tellement la notion de performance qu'elle est inscrite en tant que telle dans notre projet stratégique 2017-2020, dans l'axe amélioration continue sous la responsabilité du DRH. Enfin, en Scop on a une révision coopérative (bilan de santé » de l'entreprise portant sur la situation financière, le fonctionnement coopératif, l'organisation, la stratégie et la conformité juridique) tous les 4 ans qui balaye performance économique et sociale. Dans ce cadre, nous avons déjà intégré un questionnaire qui était finalement assez proche de celui qui va être mis en place. On refera régulièrement celui qui vient d'être engagé pour mesurer si les actions que nous aurons décidées portent leurs fruits », Acome

Pour d'autres, plutôt du côté des partenaires sociaux, la performance est pour partie liée à **l'autonomie, aux marges de manœuvres que l'entreprise entend laisser au salarié pour répondre aux exigences de qualité du client**. Or, dans l'artisanat, où le salarié se retrouve très souvent en relation avec le client, s'il n'en dispose pas, celui-ci pourra rapidement être mal à l'aise pour réaliser un travail de qualité. Et ce d'autant plus que dans les très petites entreprises, le salarié est le premier acteur de la valorisation de l'entreprise auprès du client. À l'inverse, dans des structures régies par des protocoles stricts à respecter, souvent décidés sans la participation de l'opérateur, cette **absence de marge de manœuvre peut aussi nuire à la performance et à la qualité de vie au travail**.

« La qualité de vie au travail est aussi intégrée dans la relation avec le client, le salarié acteur de la revalorisation de l'entreprise auprès du client et donc de la performance. S'il a de mauvaises conditions de travail, les relations avec la clientèle seront impactées. La qualité de vie au travail entraîne et génère de la performance, mais ce n'est qu'un des éléments », Organisation patronale

« Un exemple dans une entreprise : des personnes qui travaillaient de nuit et qui avaient trouvé une astuce par rapport à des problèmes de qualité des pièces. Mais ils démontaient en fin de nuit la modification qu'ils avaient faite sur la machine car elle n'était pas autorisée. Ils en avaient marre de faire du mauvais boulot. Au bout d'un moment l'encadrement s'est rendu compte de la meilleure performance des équipes de nuit et s'est interrogé. Il a fallu toute la pugnacité du délégué syndical pour expliquer qu'ils avaient fait quelque chose d'interdit mais de performant. Le fait qu'ils soient plus autonomes et solidaires la nuit et sans chefs « sur le dos » leur avait permis de trouver la solution. Là on voit bien que qualité du travail, permet la qualité de vie au travail et la performance. On voit aussi que le rôle du management mérite d'être questionné. Souvent ce sont de très bons techniciens mais humainement ils ne sont pas formés. Ils sont parfois eux aussi en situation difficile, coincés entre les salariés et la direction avec des quantités de reporting à faire, qui les éloignent de la relation à leurs équipes et de la manière dont la performance est construite au quotidien par les ouvriers », Organisation de salariés

Certains témoignages amènent à **s'interroger sur la nécessité d'acculturer les salariés à la dimension économique** : mieux comprendre ces aspects pourrait contribuer à donner du sens, amener une meilleure compréhension de ce qui se joue et à décroiser les sujets en entreprise ? À ce propos, certains interlocuteurs soulignent que **tous les salariés ne sont pas demandeurs** de cela.



« La question des marges de manœuvres à développer pour des salariés plus autonomes ne peut pas s'appliquer à tous. Certains ne veulent pas prendre d'initiatives, ne sont pas là pour ça.

Plus largement il est important de comprendre comment ça marche une entreprise, même sur des éléments basics : le chiffre d'affaires, les résultats ... pour que les salariés soient plus en capacité d'être des parties prenantes, pour décroquer et donner du sens aux décisions qui sont prises, pour donner au salarié une vision globale du fonctionnement de l'entreprise », Organisation patronale

« La qualité du produit est directement liée à la qualité du travail. Dans notre métier le salarié cueille les fraises et les met en barquette. La barquette ne sera pas retouchée après. Il peut donc de lui-même constater s'il a fait ou non du bon travail en se posant la question suivante : En tant que consommateur, aurai-je envie d'acheter cette barquette de fraise ? Est-elle bien présentée ? », La Fraiserie Hardy

Des organisations représentatives des salariés **condamnent le lien systématique qui est fait entre la qualité de vie au travail**, et plus largement les conditions de travail, et **les enjeux de performance**. Cela revient pour eux à **mettre une condition à l'amélioration des conditions de travail**, une condition d'amélioration de productivité et de performance, alors que l'amélioration des conditions de travail devrait avoir lieu quel que soit l'impact économique ou financier pour les entreprises. Cela aurait pour objectif entre autres **d'amener les représentants du personnel sur les enjeux de gains de productivité, périmètre qu'ils ne considèrent pas dans leur champ d'intervention**. De plus est **souligné une posture des organisations patronales** qui n'intégrerait pas une logique d'investissement à long terme sur les conditions de travail et la qualité de vie au travail, mais une **logique de coûts à court terme**.

« Ce n'est pas juste changer la terminologie, c'est aussi emmener les équipes syndicales sur les enjeux de la productivité de l'entreprise. Un certain nombre d'enquêtes, de chercheurs s'aperçoivent qu'il y a un impact de mauvaises conditions de travail sur la productivité, mais on ne va pas, pour les équipes syndicales, retourner à la fin des années 1970 où on devait négocier nos conditions de santé. Le salarié ne doit pas avoir de dégradation de son état de santé à cause de son travail. Il faut prévenir les atteintes à la santé, peu importe si cela diminue la productivité. (...). La seule chose nouvelle dans la qualité de vie au travail : c'est le lien avec les questions économiques. (...). Pour parler de conditions de travail, il faudrait d'abord convaincre les actionnaires qu'à long terme leurs modèles sont néfastes pour la santé (mais cela les concerne peu car à long terme ils ne le paie pas). Que l'économique soit un argument, on l'entend, mais que ce soit le principal levier d'action, on est assez éloigné. » Organisation de salariés

« La question de la performance, c'est toujours gênant : c'est demander plus aux salariés. C'est ce qui avait amené notre réticence au niveau de l'ANI. Mon avis personnel : je pense que quelqu'un bien dans sa peau, son poste de travail, son entreprise, qui ne traîne pas les pieds en arrivant, sera plus performant. Il y a obligatoirement corrélation, mais il ne faut pas que la performance soit l'unique but. Il faut que la qualité de vie au travail soit aussi un objectif humaniste. On améliore la qualité de vie au travail et de fait la performance s'améliorera. Mais pas on ne va pas améliorer la qualité de vie au travail pour améliorer la performance », Organisation de salariés

« Souvent, une entreprise, pour améliorer sa performance veut réduire les postes, automatiser. Cela génère plutôt une dégradation de la qualité de vie au travail et de la performance. Améliorer la qualité de vie au travail pour améliorer la situation des salariés aura un impact sur la performance. Lorsqu'on discute avec les organisations patronales, cela donne l'impression que pour certains ce n'est pas compris. Quand on discute de ces choses, le patronat regarde ce que ça peut lui coûter au lieu de regarder ce que ça peut lui apporter. Je ne pense pas qu'en terme de qualité de vie au travail, on fasse des investissements lourds. On peut faire des choses qui améliorent à peu de coûts et avoir des résultats », Organisation de salariés



Une articulation entre qualité de vie au travail et santé indirecte, avec des acteurs qui ne se sentent pas toujours légitimes

Le lien entre qualité de vie au travail et santé n'a rien d'évident, ou en tout cas de direct pour certains. L'impact négatif sur la santé, voir plus largement sur la vie sociale et la sphère familiale d'une mauvaise qualité de vie au travail est plus évident à démontrer et est plus souvent constaté que l'inverse.

Ceux qui sont le moins à l'aise avec cette notion de santé sont les responsables ressources humaines (RRH) et les consultants en gestion, accompagnement du changement. De fait, **n'ayant pas de compétences médicales, ils ne se sentent pas le droit, la légitimité, la compétence pour agir.**

Des entreprises effectuant un lien entre qualité de vie au travail et santé n'hésitent pas à **associer les médecins du travail à leurs travaux**, voire pour certaines à leur confier le portage d'actions qualité de vie au travail.

« Les troubles musculo-squelettiques (TMS), tout le monde y perd, le salarié pour sa santé et l'entreprise aussi. Nous fonctionnons par cycles horaires, avec un travail 24h / 24 h et 7 j / 7 pour certains ateliers et cela a des conséquences sur la santé. On doit s'y intéresser. Le bien-être et la santé ont un lien direct pour moi. L'indicateur d'absentéisme est à suivre, c'est un indicateur indirect de la qualité de vie au travail (...) Pour autant, il est difficile de savoir comment agir. Le médecin voulait que nous embauchions un ergonomiste. Mais à qui le rattacher ? On a préféré mettre en place un comité de pilotage qualité de vie au travail. Le médecin nous suit », Acome

« La qualité de vie au travail est portée par la médecine du travail, au niveau du groupe Safran, avec la définition du champ des possibles sur ce sujet. (...) Ensuite chaque entreprise du groupe réalise sa démarche. (...) Des échanges entre les référents QVT des entreprises et le médecin référent du groupe sont organisés régulièrement. On a tous des contraintes différentes selon les entreprises du groupe (...) La santé est une des dimensions de la qualité de vie au travail, comme la performance », Safran Nacelles SAS

« Les DRH sont ennuyés avec cette question de santé, de « récupérer le sujet ». L'ANDRH a contribué à intégrer un enseignement santé en licence professionnelle RH, cela a été difficile mais cela a abouti », Préventeur / Consultant

« On n'est pas médecin, même si des actions seraient à développer sur le champ de la santé. La prévention primaire c'est aussi l'environnement physique », Préventeur / Consultant

« On ne fait pas automatiquement le lien entre qualité de vie au travail et santé. Mais si on y pense, la non qualité de vie au travail a un impact négatif sur la santé évident. L'impact positif est plus difficile à voir », Organisation patronale

« Il y a un point de vigilance : en voulant faire de la qualité de vie au travail, un employeur peut générer une situation avec un impact négatif sur la santé. Par exemple, avec l'acceptation de demandes de temps partiel, sans changement au plan organisationnel et sans gestion de la charge de travail », Préventeur / Consultant

« Quelqu'un qui n'est pas bien dans sa peau au travail va développer des maux plus rapidement. Cela va au-delà de la santé, cela va aussi impacter la situation familiale : c'est un tout », Organisation de salariés

« Si on est bien au travail, on ne s'épuise pas. On a des gains, des aspects positifs du travail. Des salariés qui vont bien, ce sont des salariés qui peuvent s'exprimer. L'épuisement professionnel est très fort dans notre métier : avec des risques physiques, une charge mentale très forte. Il y a une évolution du public : c'est nerveusement plus fatiguant et nous faisons face à une problématique de vieillissement également. Si on n'accompagne pas ces dimensions, les personnels seront épuisés. Mais si on est formés et qu'on est acteur et actif : cela peut être stimulant », Arred



Pour autant, des organisations patronales et représentatives des salariés, pour une partie d'entre elles, considèrent **que les démarches qualité de vie au travail constituent une autre manière d'aborder les questions de santé** et/ou sont un **éveil à la prévention**.

« La qualité de vie au travail, c'est un éveil à la prévention », Organisation patronale

« La qualité de vie au travail, c'est une autre manière d'aborder les questions de santé », Organisation de salariés

Quant à la question de la **promotion de la santé**, elle est **peu abordée** par les personnes interviewées, sauf pour deux d'entre eux, qui la relie soit à la **définition que l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) donne de la santé**, soit directement à la **charte d'Ottawa**¹ (qui a pris comme point de départ les buts fixés par l'OMS dans le cadre du développement de la santé pour tous). À ce titre, ils **considèrent la promotion de la santé comme plus large que les démarches qualité de vie au travail**, puisque touchant les **sphères politiques et sociétales**. Ils s'accordent aussi à dire que le développement de **démarches qualité de vie au travail contribue à la promotion de la santé**, même si elles n'en sont qu'un des aspects.

« La santé communautaire est mise en avant au Québec, avec la charte d'Ottawa : cela consiste à chercher dans les quartiers et de façon collective ce qui va promouvoir et préserver la santé. C'est logique de parler de qualité de vie au travail et promotion de la santé. La promotion de la santé existait déjà avant. La qualité de vie au travail, c'est être en prévention primaire pour éviter d'en arriver à des RPS », Préventeur / Consultant

« Dans la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), l'amélioration de la santé au travail relève d'une approche globale, avec une notion de bien-être, elle ne renvoie pas qu'aux maladies », Préventeur / Consultant

Un cloisonnement des acteurs entre enjeux stratégiques et enjeux sociaux

Les discours sont convergents entre organisations patronales et les consultants intervenant sur le marché des PME : **les dirigeants de PME**, absorbés par le développement de leur activité, **ne s'intéressent pas spontanément au sujet**.

Ils sont encore pour beaucoup d'entre eux dans des **approches curatives**, et c'est lorsque des problèmes se posent que le dirigeant va agir. **Les démarches qualité de vie au travail ne paraissent pas prioritaires tant que tout va bien**.

« Nous avons une clientèle de PME, qui font du curatif, or la qualité de vie au travail c'est du préventif. Les PME vont agir sur ces sujets s'il y a un problème », Préventeur / Consultant

« Le marché n'est pas mûr pour la qualité de vie au travail, il y a encore beaucoup à faire. Ils y vont quand ils rencontrent un problème. (...) Nous avons de plus en plus d'appels spontanés de clients, une demande émerge. (...) Comme former l'ensemble du staff de management à ces concepts, et former les membres du CHSCT (...). Dès qu'il y a une notion d'obligations réglementaires, les entreprises bougent. Là, elles bougent plus », Préventeur / Consultant

¹ - Extrait de la charte d'Ottawa. Définition du concept de promotion de la santé : Elle a pour but de donner aux individus davantage de maîtrise de leur propre santé et davantage de moyens de l'améliorer. Pour parvenir à un état de complet bien-être physique, mental et social, l'individu, ou le groupe, doit pouvoir identifier et réaliser ses ambitions, satisfaire ses besoins et évoluer avec son milieu ou s'y adapter. La santé est donc perçue comme une ressource de la vie quotidienne, et non comme le but de la vie ; c'est un concept positif mettant l'accent sur les ressources sociales et personnelles, et sur les capacités physiques.



« La qualité de vie au travail n'est pas que le fait des chefs d'entreprise, c'est aussi le fait du client et du donneur d'ordre. Ce n'est pas une priorité des dirigeants, la priorité c'est l'économique et la mise en conformité réglementaire », Organisation patronale

« Les dirigeants sont absorbés par le développement de leur activité, la qualité de vie au travail n'est pas une priorité », Organisation patronale

« On ne peut pas faire du social « hors sol », il faut que l'économie aille un minimum bien pour qu'il soit possible de prendre du temps pour travailler ces sujets », Organisation patronale

« Nous n'avons pas de sollicitations sur la qualité de vie au travail par les entreprises. Mais nous sommes souvent sollicités sur les RPS », Préventeur / Consultant

Ceci ne doit pas occulter que l'investissement sur la qualité de vie au travail repose sur l'appétence du dirigeant pour ce sujet, tout comme le statut de certaines sociétés, en particulier les sociétés coopératives de production peuvent favoriser l'intérêt porté à ces démarches car incarnant la recherche de performance à la fois économique et sociale.

« Le comité de direction a intégré la qualité de vie au travail dans le plan stratégique. C'est plus dans les gênes d'une Scop même si nous ne prétendons pas être meilleurs que les autres », ACOME

« Les entreprises les plus avancées sont celles dont les dirigeants sont impliqués dans des groupes de travail : comme le Centre des Jeunes Dirigeants, Germe, les groupes plato de la CCI... Qui seront plus sensibles aux « sciences molles », qui ont mesuré l'intérêt de travailler avec d'autres. Ils sont plus ouverts à ces nouvelles approches managériales », Préventeur / Consultant

« Qu'est ce qui a fait que le groupe ait investi le sujet comme ça ? Le président porte une importance au management bienveillant. On ne progressera pas si on ne l'intègre pas. Safran Nacelles SAS est la première société du groupe à créer une école de management, à avoir une culture managériale commune, très forte. La dernière enquête qualité de vie au travail montre une confiance des managers. Etre bienveillant ce n'est pas être gentil. C'est permettre aussi à la société d'être plus performante. », Safran Nacelles SAS

Du côté des représentants des salariés, ce sont les membres de CHSCT qui paraissent de loin les plus légitimes pour être associés à ce type de démarche, voire pour les susciter.

C'est leurs prérogatives sur l'organisation du travail et les conditions de travail qui le justifient. Pour autant, selon la définition qui est apportée sur la qualité de vie au travail, les questions d'organisations et de restructuration ne sont pas forcément associées à ce sujet. De plus, elles font l'objet, comme indiqué dans le contexte de cette étude, d'une accélération des changements, rendant de plus en plus difficile l'implication des instances représentatives du personnel sur ces projets.

« En région, on a des responsables ressources humaines (RRH), pas des directions de ressources humaines (DRH) : ils ne sont pas en capacité d'impulser des choses ou ne se donnent pas l'autorisation. C'est lié au tissu local, ce sont des entités qui appartiennent à des groupes ou des entreprises familiales. Les CHSCT sont presque plus légitimes à parler de qualité de vie au travail que les RRH car ils ont la légitimité pour aborder les questions d'organisation », Préventeur / Consultant

« La qualité de vie au travail, ce n'est pas un sujet sur lequel on est sollicité sur le terrain : il y a surtout des sujets tels que les ports de charges, beaucoup sur les RPS, des échanges sur les accords pénibilité. Là il se passe des choses au niveau des CHSCT. Mais pas de sollicitation sur la qualité de vie au travail (...) La question des nouvelles organisations du travail (le lean, le kaizen, les 5S) se pose : qu'est-ce ? Comment être vigilant ? (...) Partout où on décortique, il n'y a pas d'observation du travail réel. Quand on fait poser la question aux employeurs, pour avoir recours à un ergonomiste (...), il n'y a pas de prise en compte de cette dimension. Le travail réel, c'est en curatif, c'est après. (...) Les questions d'organisation devraient être au cœur des CHSCT (...). Est-ce que ça vaut le coup de passer du temps dans ces bagarres de CHSCT ? Est-ce qu'on n'est pas en train de se tromper de combat ? (...) Avant, lorsqu'il y avait une réorganisation par an, nous pouvions regarder les plans, discuter avec les collègues, etc. Aujourd'hui on est noyés », Organisation de salariés



Une qualité de vie au travail avec un portage encore trop « social » ?

Cette étude illustre encore un portage très « social » de la qualité de vie au travail, avec une implication des directions des ressources humaines et des CHSCT.

Nous aurions pu nous attendre à une implication plus importante des comités de directions, ainsi que des comités d'entreprises et des délégués syndicaux au regard de leurs missions respectives.

Pourquoi la qualité de vie au travail est-elle encore peu associée à la dimension stratégique, économique et aux changements ?

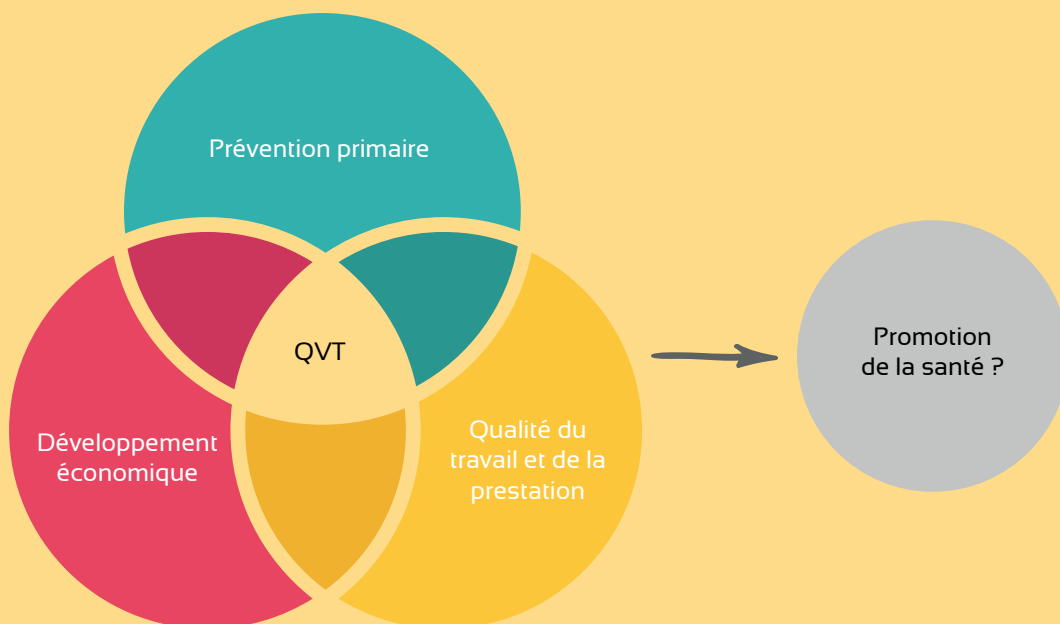
L'identification de la qualité de vie au travail en tant que levier de performance ne reste-t-elle pas à démontrer et à opérationnaliser ?

En synthèse :

La qualité de vie au travail se trouve au carrefour des enjeux de prévention primaire, de développement économique, de qualité du travail et de promotion de la santé.

Selon les acteurs qui abordent la qualité de vie au travail, la « dominante » ne sera pas la même : les organisations patronales l'associent plus volontiers au développement économique, tandis que les préventeurs et les représentants du personnel l'associent à la prévention primaire. Certains acteurs quant à eux sont opposés à intégrer une dimension économique en lien avec la qualité de vie au travail. La promotion de la santé reste encore peu mobilisée mais est mentionnée par certains, cependant cette question du lien entre qualité de vie au travail et promotion de la santé reste à instruire.

Les différentes clés de mobilisation de la qualité de vie au travail :





Les actions menées et les enseignements

Des actions qualité de vie au travail sont-elles menées sur le territoire normand ? Si oui par qui sont-elles conduites ? De quelle nature sont-elles ? D'autres actions, ne s'intitulant pas nécessairement qualité de vie au travail, contribuent-elles à agir ? Quels enseignements retenir de ces premières expériences ?

Une offre de services et des actions qualité de vie au travail menées par et pour quelques-uns

Seule une **organisation syndicale de salariés** déclare travailler régionalement, en s'appuyant sur des outils développés au niveau national, sur le concept de qualité de vie au travail. Ceux qui y travaillent sont les personnes en charge du dossier santé. Cependant, il s'agit bien de **sensibiliser au concept**, d'en permettre l'appropriation par les militants de terrain. Pour cela plusieurs actions convergentes sont envisagées.

Un point important, qui sera soulevé plus tard par d'autres organisations syndicales, concerne **l'importance des espaces de discussion sur le travail** et **l'importance de développer des compétences d'animation de ce type d'espaces pour analyser le travail**. Ces compétences semblent aujourd'hui encore trop peu acquises et **gagneraient à être développées** notamment auprès des **représentants du personnel**.

« Nous avons une offre auprès des militants pour les acculturer au sujet et leur permettre ensuite d'agir au sein de leurs propres entreprises. Nous mettons en place une enquête flash. C'est une priorité nationale. Les militants la remplissent et sollicitent leurs collègues. C'est l'occasion d'y réfléchir et d'associer les salariés sur le sujet. Cela permet aux militants d'aller au-devant des salariés et de parler de leur travail. Elle est saisie en ligne. Puis il y a une agrégation des résultats. Il y a également une formation préalable des militants. C'est un projet à déployer sur deux ans, avec des retours, des restitutions par section. Le questionnaire permet d'aborder : le travail et son environnement, l'égalité entre les hommes et les femmes, l'organisation des temps, l'accès à la formation et les parcours professionnels, le management dans l'entreprise, les possibilités d'expression collective et d'action sur le travail et son organisation et enfin l'opinion sur son entreprise. Les résultats nous permettront d'adapter des formations (...) pour permettre aux militants d'accompagner la négociation d'accords. Il y en a assez peu aujourd'hui. En parallèle, nous projetons le film « Saigneurs » de Raphael Girardot, film sur l'activité dans les abattoirs et nous organisons un débat avec les réalisateurs. Nous cherchons aussi à promouvoir les espaces de discussion, c'est important parce que ça libère les salariés. Il existe une fiche pratique pour dire ce que préconise notre organisation sur le sujet : créer des espaces pour discuter sans la hiérarchie, pour lever la méfiance et ne pas se censurer. La compétence pour ceux qui animent ces espaces de discussion est importante : il faut avoir des connaissances en analyse du travail », Organisation de salariés

Certaines structures qui engagent seules une démarche qualité de vie au travail ou s'en approchant (autre intitulé), ressentent le **besoin de se faire accompagner par un prestataire ou un appui externe**, même lorsque leurs pratiques passées y contribuaient déjà. Pour **structurer la démarche et envisager son déploiement dans le temps**, cette aide peut s'avérer nécessaire. On peut aussi faire l'hypothèse que l'animateur externe, au-delà de son expertise sur le sujet, joue aussi un **rôle de tiers facilitateur** qui permettra aux parties de construire ensemble une vision commune du sujet puis des actions prioritaires. Pour plusieurs, réaliser une enquête auprès des salariés constitue une clé d'entrée dans la démarche.

« Nous avons mis en place un comité de pilotage qualité de vie au travail avec le DRH, le médecin du travail, le responsable Hygiène Sécurité Environnement (HSE), et les secrétaires de CHSCT. Ce sont eux qui sont légitimes sur les conditions de travail, le bien-être. Le comité de pilotage est animé pour le moment par un prestataire externe. Ce comité décide des pistes d'action après une enquête générale dont nous attendons les résultats



Puis des groupes de travail seront menés, dans lequel les délégués du personnel (DP) seront sans doute associés. Je n'ai pas mis dans le comité de pilotage de membres du comité d'entreprise (CE), car ils sont plus sur l'économique. Mais un des secrétaires du CHSCT est aussi délégué syndical et siège au CE, il fera naturellement le lien. La qualité de vie au travail, avant, on en faisait déjà plus ou moins sans l'appeler comme ça. Aujourd'hui c'est une démarche formalisée, officialisée et portée par la direction générale à travers ma fonction. Avant de mettre en place ce comité de pilotage, nous faisons déjà des choses. Pour identifier des problèmes de management dans certains secteurs, on avait déjà des antennes avec les infirmières du travail (salariées de l'entreprise) et parfois le médecin. Il y avait déjà un tas de choses qui se faisaient, mais maintenant c'est plus structuré. Du coup cela crée une écoute un peu plus attentive », Acome

« On a mis en place un certain nombre de choses. Depuis un an et demi, un groupe qualité de vie au travail est mené avec l'encadrement, pour aborder ce que c'est et identifier des actions. Deux outils sont mis en place dont un questionnaire. Nous avons également mis en place des formations : « accompagner (les bénéficiaires) sans s'épuiser » et « manager sans s'épuiser ». La démarche qualité de vie au travail, on ne savait pas trop comment l'aborder, comment l'introduire. On a utilisé deux axes : la mise en place des entretiens annuels et professionnels où on demande aux salariés leur ressenti sur les conditions de travail. Mais nous craignons que les réponses soient trop concertées. Nous avons également mis en place un questionnaire. Sans être nécessairement sur des plans d'action à l'issue du questionnaire, l'idée était d'identifier des pistes dans notre projet associatif, qui soit diffusées ensuite dans les projets d'établissements. Quand on a mis en place le groupe qualité de vie au travail et le questionnaire, c'était pour initier des choses, on ne s'est pas forcément dit que c'était pour la qualité de vie au travail », Arred

Chez les consultants qui accompagnent les entreprises, **le levier de la formation, que ce soit auprès des équipes ou des managers, ainsi que les actions sur les comportements des professionnels** semblent avoir une place importante. Ce qui amène à se poser la question de **la place de l'organisation du travail** dans l'approche de qualité de vie au travail ainsi que ce qui peut être mis derrière la notion **d'accompagnement des changements**. La **notion de management** semble à nouveau prendre toute son importance et le fait de **voir les aspects positifs du travail** en ne se centrant pas uniquement sur les risques marque la particularité de l'approche qualité de vie au travail.

« Pour la partie conseil nous réalisons un diagnostic avec un questionnaire, que nous creusons ensuite avec des groupes de travail représentatifs des métiers, grâce à une animation post-it et une évaluation de 0 à 10 de la qualité de vie au travail. Il s'agit de prendre en compte le ressenti individuel et collectif, de réaliser une pré analyse, et d'essayer d'amener les salariés à voir ce qui va bien aussi, pour « ne pas remettre une couche sur ce qui ne va pas ». On essaie d'avoir une vision complète et de travailler en mode projet en impliquant les partenaires sociaux. Cela peut aller jusqu'à l'élaboration de plans d'actions, leur suivi et la communication. Dans les plans d'actions on peut mettre en évidence des besoins de formation, des cellules d'écoute, des sensibilisations via des conférences forums, etc. Cela peut déboucher sur des choses concrètes, visibles rapidement pour ne pas générer de frustrations auprès des salariés. Un lien est effectué aussi avec le développement des compétences et le sentiment des personnes de pouvoir faire face aux situations. Par exemple, dans le cadre d'une relation avec du public, les incivilités peuvent être importantes. Certaines personnes génèrent ça. Nous allons les aider à travailler sur le comportemental pour anticiper. L'idée est d'être sur du préventif et pas du curatif. (...) Des formations à destination des managers pour les sensibiliser à leur rôle, leur influence... peuvent être réalisées. On leur en demande de plus en plus, dans une logique économique. Comment peuvent-ils malgré tout cela repérer avant d'alerter à leur niveau. (...) Il est de plus en plus question de « management bienveillant ». Le commun des mortels n'est pas malveillant, mais malgré lui il peut générer des choses entraînant un cercle vicieux. Il s'agit d'inverser le processus. Qu'il remette en cause certains comportement qu'il peut avoir et sur lequel il peut agir. On fait de la qualité de vie au travail sans le savoir depuis trente ans. », Préventeur / Consultant

Des entreprises de taille plus importante, faisant partie d'un groupe, ont mis en œuvre leur projet de façon autonome. Dans ce cas, nous pouvons souligner un appui national, une démarche structurée, qui prend appui sur le dialogue social local, avec une démarche transversale et un accord expérimental au niveau local. Cette logique d'accord qualité de vie au travail s'appuie également sur la volonté de regrouper différents anciens accords et d'en organiser autrement le suivi, via une instance centrale créée pour l'occasion.



Dans cet accord à titre d'exemple, nous retrouvons le **lien avec les politiques de prévention et la santé au travail, mais aussi la formation et l'accompagnement des managers** avec des espaces de discussions dédiées, également de nouvelles modalités d'organisation du travail, comme le **télétravail**, ou la prise en compte de l'impact du numérique comme le **droit à la déconnexion**, etc. .

« Nous avons réalisé, en décembre 2016, le premier accord d'entreprise qualité de vie au travail au sein du groupe. Cela a pris six mois de négociation. Initialement on avait un accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Puis la loi El Khomri a intégré cette notion de qualité de vie au travail. Comme l'égalité professionnelle faisait partie du champ, nous avons intégré les anciens accords dans un accord plus global. Cela permet un suivi général. Chaque site s'organise pour le suivi. Par exemple, un site, pour ne pas en rajouter en créant une instance qualité de vie au travail, s'appuie sur son CHSCT une fois par trimestre, avec un volet qualité de vie au travail, le suivi d'indicateurs et des actions mises en place. Tous les acteurs sont là dans le cadre du CHSCT. La durée de vie de l'accord est de 12 mois, avec la mise en place de réunions de suivi tous les 6 mois via un comité central qualité de vie au travail, avec un représentant de chaque organisation syndicale, un représentant CHSCT de chaque site, au moins un représentant des médecins du travail. (...) Ce comité central doit servir l'accord et tenir compte des moyens différents de chacun des sites. On s'est entendu sur un certain nombre d'indicateurs. C'est sur cette base qu'on verra pour le renouveler. C'est une sorte d'accord « expérimental ».

Il couvre un certain nombre de domaines avec trois axes : la prévention, la sensibilisation et l'équilibre des temps de vie », Safran Nacelles SAS

« Des entreprises ont mis en place des accords qualité de vie au travail. Une d'entre elles, très intéressante, a choisi la prévention globale de tous les risques, avec un plan d'actions portant aussi bien sur les accidents du travail que les RPS, à partir des organisations du travail. L'amélioration passe par l'octroi d'auxiliaires de manutentions, des choses globales qui vont améliorer les conditions de vie au travail. Ils ont réalisé un questionnaire d'appréciation des conditions de travail, des indicateurs de santé ont été mis en place au niveau RH, avec un très bon dialogue social avec le CHSCT. Toutes les entreprises n'en sont pas au même niveau. Dans leur projet ils ont associé le service de santé au travail. C'est une entreprise suivie dans la durée. L'accord aborde l'articulation vie professionnelle / vie personnelle, des mesures contre les discriminations, pour l'insertion et le maintien dans l'emploi, l'exercice du droit à l'expression, un lien avec la performance sociale et économique de l'entreprise. C'est un projet sur le long terme, en vue de favoriser le bien-être et l'épanouissement au travail, l'écoute et le soutien psychologique des salariés, l'accompagnement dans les évolutions d'emplois, l'intégration, avec la mise en place de parcours, un baromètre de climat social, l'accompagnement des travailleurs handicapés, le droit à la déconnexion, une politique santé au travail, etc. Il y a un bon dialogue social, c'est passé facilement. Mais cela ne veut pas dire que tout va bien dans l'entreprise », Préventeur / Consultant

Des structures ont **dédié un service entier à la prévention** (« qualité environnement de travail » par exemple), en partant de questions traditionnelles de santé au travail, maintien en emploi, pour venir progressivement vers une démarche plus large, **se saisissant des changements conduits pour interroger les effets de ces derniers sur la santé et proposer d'y réfléchir par anticipation**.

« Nous avons mis en place un service intitulé « qualité de l'environnement de travail ». Aujourd'hui, quand il s'agit de modifier des organisations, le service est plus systématiquement sollicité, ce qui permet aux agents de se sentir épaulés et aux directions ou aux managers d'avoir un interlocuteur lorsqu'ils s'interrogent notamment par rapport à des problématiques individuelles », Communauté urbaine Caen la Mer

De façon générale, les structures qui ont mis en place des actions sont des **structures matures** sur ce sujet, qui **menaient déjà auparavant des actions sans nécessairement les intituler « qualité de vie au travail »**. Leurs démarches sont structurées avec la mise en place d'instances de pilotage et une **volonté ancrée de la direction générale** dans le processus. Une **connexion** de la réflexion qualité de vie au travail **aux projets de changements** est établie, mais cela reste encore une dimension parmi d'autres. Pour autant, **l'implication des acteurs économiques, tel que le CE, semble moins évidente**. Le **CHSCT et les DP** restent les instances les plus légitimes aux yeux des acteurs de l'entreprise.



Des outils comme les questionnaires sont mobilisés par plusieurs structures et organisations, mais plus parce que cela permet d'engager le sujet, de disposer d'éléments de compréhension et de réflexion, que pour une attente précise de plan d'action à l'issue.

La qualité de vie au travail, une invitation à « sortir de nos vieux réflexes » ?

Même les organisations les plus porteuses de la démarche doivent encore passer sur le terrain par une phase de sensibilisation de leurs adhérents. Cela démontre combien l'approche est nouvelle et l'angle de traitement inhabituel pour ces derniers. Les accords qualité de vie au travail ne sont pas très nombreux pour le moment d'ailleurs, comme le soulignent certains.

« C'est une toute autre manière d'aborder les questions de santé ». On le voit bien, il s'agit ici d'un nouveau paradigme, ce qui explique sans doute la difficulté à s'approprier le sujet, dans la mesure où il faut accepter de sortir de son cadre de référence habituel, « sortir de nos vieux réflexes ».

D'autres actions menées contribuant indirectement à améliorer la qualité de vie au travail

Nombre de personnes interrogées considèrent que les entreprises n'expriment pas d'attentes sur le sujet. « Le marché n'est pas mûr » disent par exemple les consultants.

Pour autant, une partie de ceux qui agissent auprès d'un public d'entreprises, comme les organisations patronales développent des actions dans le cadre de leurs missions auprès de leurs adhérents, qui peuvent y contribuer indirectement :

- › Promouvoir des actions collectives pour développer la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) auxquelles s'inscrivent des entreprises
- › Aborder à l'occasion de relations bilatérales, avec le chef d'entreprise, ses préoccupations autour de l'organisation du travail
- › Mener des actions sur les compétences, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et les entretiens professionnels.

« Nous n'abordons pas ces sujets de manière collective, mais plutôt dans des rencontres bilatérales. Cela pourrait aussi se faire à l'intérieur du club RH, lorsque les personnes commencent à bien se connaître, sous la forme d'échanges de bonnes pratiques ou de mauvaises pour en tirer des enseignements »,
Organisation patronale

« Nous n'avons pas d'offre de services affichée sauf dans le cadre de l'action RSE qui a réuni quelques entreprises avec l'Aract dans le passé. Au cours des entretiens individuels que les conseillers ont au moins une fois par an avec chaque adhérent, on pourrait sentir s'il y a un problème de ce côté là ou un intérêt. L'organisation du travail en tant que telle n'est pas investiguée pendant les entretiens, on lève des lièvres, on sent qu'il pourrait bien y avoir un problème de ce côté-là », Organisation patronale

« Nous n'avons pas d'offre de services qualité de vie au travail, mais des actions menées sur la gestion des compétences, la GPEC, via les entretiens professionnels, qui y contribuent. Aider les adhérents à préparer les entretiens, les utiliser comme un outil de travail renforcé avec les salariés, cela permet une dynamisation du quotidien, de la relation avec les salariés. Nous préconisons une approche globale, nous n'aimons pas mettre les personnes dans des cases (femmes / hommes, senior, handicap, etc.) (...) C'est difficile de communiquer de façon généraliste auprès de ce public. (...) La mise en œuvre est plus rapide que dans d'autres fonctionnements du fait que ce soient des très petites entreprises. Au niveau départemental, des actions sur la sécurité sont également réalisées. La mise en place d'une formation sur la gestion du temps par exemple : on fait passer quelques messages indirectement. (...) Aujourd'hui on essaye d'aider l'entreprise à trouver des solutions dans le cadre d'une approche globale », Organisation patronale



Les préventeurs quant à eux développent des actions qui ont vocation à mettre en débat le travail et aborder les questions d'organisation du travail et la prévention primaire. Les offres de services sont centrées sur les clés d'entrée de prévention et de santé au travail.

- › Mise en place pour les chefs d'exploitation d'actions « **Et si on parlait du travail !** » qui visent à permettre, à l'occasion d'un travail entre pairs, à réinterroger son mode d'organisation et à mettre en lumière les marges de manœuvres que chacun peut saisir pour agir
- › Mise en place d'actions centrées sur la **prévention primaire et la santé au travail.**

« Nous n'avons pas d'offre qualité de vie au travail en tant que telle. C'est une orientation de notre plan stratégique national. Une orientation que nous considérons comme transversale et que nous intégrons dans les différentes actions que nous menons. On est plus resté sur la prévention des RPS. Quand on parle d'action avec les chevaux, les bovins pour nous on est sur la qualité de vie au travail. C'est pour ça que le terme qualité de vie au travail est très général. A terme on mettra peut-être en place des actions spécifiques, pour les grandes entreprises par exemple. Pour les chefs d'exploitations et les petites structures, on mène des réunions débat « Et si on parlait du travail ». On ne parle surtout pas de RPS pour les exploitants. Ce sont des réunions sur le cœur même de leur travail, cela crée un échange entre eux à partir d'un film. C'est animé par les conseillers. Il s'agit de leur faire prendre conscience que quelle que soit leur situation (problème économique, de santé, entre associés d'une même exploitation), ils ont toujours une marge de manœuvre pour améliorer les choses (répartition des tâches, etc.). Dans ces réunions revient dans les débats l'articulation vie privée – vie professionnelle », Préventeur / Consultant

« Nous n'avons pas d'actions spécifiquement sur la qualité de vie au travail : mais toutes les actions qu'on a sur la diminution des risques professionnels ont un impact sur celle-ci. (...) Dans nos méthodologies : nous adoptons une approche par les situations de travail et la mise en débat du travail. Par exemple, via l'analyse des causes des accidents du travail, en questionnant les différentes personnes : salariés, encadrement, avec un objectif que les salariés puissent mettre en débat le travail », Préventeur / Consultant

« On n'a pas de thème ou d'offre sur la qualité de vie au travail, on intervient sur la santé au travail ! On mène des démarches de prévention en général, et on a encore du mal à faire entrer les entreprises dans de la prévention primaire : les actions restent centrées sur les individus, sans interroger le travail », Préventeur / Consultant

Des consultants expérimentent avec les entreprises prêtes à cheminer sur ce type de démarches de nouvelles approches.

Sans être intitulées qualité de vie au travail, ces actions semblent, au fil des échanges et discussions avec les personnes interrogées, avoir au final une contribution sur l'amélioration de la qualité de vie au travail des professionnels pour ceux qui n'ont pas d'opposition avec ce terme.

« Nous n'avons pas d'offre de services qualité de vie au travail puisque les clients ne sont pas mûrs pour une telle approche. Après une action curative profonde, pour éviter de retomber dans des difficultés, le dirigeant peut être prêt à envisager une telle démarche qu'on n'appellera pas comme ça. On cherchera comment maintenir des relations de travail constructives. Nous avons une expérience plus en lien qui a été réalisée conjointement avec un médecin, avec une analyse de la charge de travail, de l'accès à la formation... avec une sorte d'état des lieux préalable à des actions à mettre en place. Eventuellement une entrée par la qualité, sur laquelle le cabinet est bien identifié, permet de travailler les processus, l'organisation, la techno structure et en particulier le management intermédiaire », Préventeur / consultant

Quant aux entreprises et structures interrogées, celles-ci agissent concrètement sans nommer la qualité de vie au travail mais en partant directement des préoccupations rencontrées au quotidien par les professionnels et en faisant un lien naturel avec les questions de santé, économique et de qualité.

« Nous avons décidé de :

- Surélever les fraises : c'est intéressant au plan agronomique (plus de contact avec les bêtes du sol) et postural pour les salariés.
- Ne plus utiliser d'insecticide chimique, juste des engrais de synthèse. Nous sommes en PBI



(production biologique intégrée). Pour remplacer les insecticides nous mettons de l'ail comme répulsif et des prédateurs naturels des insectes (nous avons choisi des bourdons plutôt que des abeilles pour que nos salariés ne soient pas piqués). Depuis, des salariés qui avaient des problèmes d'allergies aux mains, les ont vus disparaître.

C'est important, par ailleurs, de donner du sens au travail, d'expliquer les raisons pour lesquelles il faut faire les choses. Parfois, il y a des tâches ingrates à réaliser (fraises qui coulent et nécessité de nettoyer toute la serre et pour cela l'obligation de sortir tout ce qui s'y trouve). Quand on a expliqué l'importance de le faire, les conséquences économiques à ne pas le faire, et donc les conséquences sur leur propre emploi, c'est plus facilement accepté, même si cela reste difficile », La Fraiserie Hardy

« Des formations sont mises en place, avec une animatrice spécialisée : « Accompagner sans s'épuiser » et « Manager sans s'épuiser ». Cela représente 6 jours de formation (deux fois trois jours) plus une journée de maintien par an. Les retours sont très positifs : cela permet des échanges, d'avoir un panel d'outils, de rencontrer d'autres établissements. L'objectif est de former l'ensemble des personnels.

Des commissions transversales sont également mises en place dans l'association : c'est positif pour certains de participer, d'autres n'en ont pas la volonté. Par exemple une commission culture (qui permet une ouverture intellectuelle), une commission éthique (avec psychologues, médecins et collègues pour réfléchir à certaines situations fortement problématiques), une commission sport (avec l'organisation d'un championnat des goélettes), une commission communication augmentée (toutes les méthodes de communication pour les personnes qui n'ont pas accès au langage verbal). Il y a un partage avec les familles, les résidents, les bénévoles. « A vos projets », est une action portée par le conseil d'administration, qui permet, avec les produits financiers issus des placements, de financer des projets sur le terrain : chacun peut proposer un projet, les retours sont extrêmement variés (visite de Rouen, équipement avec jardins sensoriels, projet radio avec enfants de l'IME, etc.) : cela peut-être un déclencheur d'investissement par établissement, ce sont des moments où on est heureux au travail. Des actions de communication sont également réalisées : des newsletters, on a tous une messagerie, quand des événements sont organisés, on les partage sur la page facebook », Arred

Un passage à l'action qui s'inscrit dans la durée, pouvant prendre plusieurs années et sous certaines conditions

Les structures, peu nombreuses, qui ont engagé une démarche d'assez longue date ont **pris le temps de construire leur légitimité auprès des managers** et de **nouer des relations privilégiées avec ceux qui conduisent les changements**. Cela a permis de se situer le **plus en amont possible des changements** et donc des problématiques de qualité de vie au travail. Cette phase paraît indispensable pour se situer d'emblée au bon niveau. Beaucoup **en sont à encore à la phase de construction d'actions**. La **notion d'expérimentation** n'est pas encore très répandue.

« Au bout de plusieurs réunions débat « si on parlait du travail », on verra quels besoins émergent et quelles actions plus spécifiques on peut mettre en place », Préventeur / consultant

« On en est à avoir bientôt les résultats d'une première enquête pour décider d'actions à mettre en place », Acome

« On doit aller plus loin que la sensibilisation aujourd'hui. Les entreprises ont la connaissance, mais elles ne savent pas comment faire, pour mettre en place. », Préventeur / consultant

L'expérimentation, lorsqu'elle est mentionnée, est encore nommée « **chantier test** ». Elle est perçue comme **une phase à la fois prudente et pertinente** pour des acteurs conscients que **modifier une organisation**, c'est toucher à un objet systémique à propos duquel il est difficile voire **impossible de pouvoir anticiper tous les effets**.

L'expérimentation et l'évaluation de celle-ci au fil de l'eau permettent de voir **apparaître différents effets et impacts** et de les corriger.



Elle permettrait par ailleurs à ceux qui sont concernés par le changement de **s'exprimer sur ce qu'ils vivent et d'apporter leur pierre à la construction en cours** ou bien de fonder des arguments issus du terrain pour en justifier l'inadéquation et proposer autre chose.

Elle aurait en tout cas pour effet, de **rendre les différentes parties prenantes actrices d'une construction**. En cela, elle **modifie les rapports sociaux habituels**.

« L'intérêt d'une expérimentation ? Nous sommes preneurs de ce type de méthode « step by step », de « chantier test ». En choisissant des secteurs où on sait qu'on a des chances de réussite dans ce qu'on cherchera à mettre en place pour convaincre, il s'agirait de faire la démonstration qu'on peut transformer et entraîner ainsi d'autres secteurs. Cela doit nous poser la question de la maille à laquelle on agit, il faut que ce soit suffisamment local pour être adapté sans tomber dans le trop fin qui nous ramènera vers l'individuel », Acome

« Partisans de l'expérimentation, nous faisons une dizaine d'essais et si ça fonctionne on n'en parle plus. Lors de l'expérimentation d'une préconisation, pendant un mois, les agents remplissent une grille et on regarde ce que ça donne. Soit on ajuste, soit on se dit que non, ce n'est pas la bonne idée et on cherche une autre solution. C'est plus facile aussi avec une expérimentation d'embarquer ceux qui sont réticents au changement envisagé : « tu vas essayer, on va regarder ensemble ce que ça donne, et au moins si tu n'es pas d'accord tu auras cette fois tous les arguments concrets pour démontrer que ce n'était pas une bonne idée. » On a en plus la chance d'avoir une direction d'accompagnement de la conduite des changements organisationnels (créée il y a deux ans) avec laquelle on travaille en étroite relation, d'autant que la directrice est une ancienne de la DRH. On a bien identifié nos périmètres respectifs, dès lors qu'il y a potentiellement un impact sur la santé des agents, c'est forcément de mon domaine de compétences. On s'interpelle l'un l'autre : « veux-tu être présent ? », Communauté urbaine Caen la Mer

« La notion d'expérimentation se met en place naturellement. (...) A titre d'exemple, la responsable ressources humaines est intervenue dans deux établissements pour remettre à plat l'organisation de deux équipes : avec la direction, les salariés concernés et les représentants du personnel. Il s'agissait de travailler sur l'organisation des plannings, de trouver des compromis possibles, des petits ajustements. Il y a eu un temps de mise en place, de prise de recul pour ajuster avec les équipes la mise en place des nouvelles organisations et une satisfaction des salariés. Un autre exemple : pour l'Institut Médico-Educatif (IME), nous avons fait en sorte que le référent éducatif soit présent au staff cadre qui travaille sur la situation des enfants. Il est intégré au travail, il peut venir avec ses constats et prendre de l'information. Ça a été abordé suite au traitement du questionnaire et cela tenait à des fonctionnements historiques. Il faut faire confiance et l'éducateur doit jouer le jeu et informer la directrice. C'est une vraie évolution, tout le monde s'y retrouve. (...) Ce qui compte c'est l'état d'esprit, savoir ajuster notre demande aux salariés par rapport à ce qu'eux ont envie de faire. C'est comme ça que cela fonctionne, pas en mettant en place des procédures décidées par la direction. Innover, ça renvoie à la capacité d'un manager de donner des moyens aux autres d'innover. Il faut maintenir cette culture, maintenir cette démarche et innover. (...) Mettre en place une organisation apprenante. « Progresser tous ensemble » fera partie du projet associatif. C'est quelque chose de fort, car il y a cinq ans, ce n'était pas nommé. Ce sont des choses qui apparaissent aujourd'hui, des opportunités », Arred

Dans ce **cadre centré sur des approches apprenantes et basées sur l'expérimentation, la démarche de négociation d'accord ne semble pas être un enjeu**, voire même dans certains cas cela semblerait antinomique, contraire à l'état d'esprit impulsé.

« Signer un accord qualité de vie au travail c'est presque antinomique. J'ai fait de la veille des accords qualité de vie au travail, c'est tout ce qu'on fait aujourd'hui, le formaliser ferait perdre l'état d'esprit. Pas besoin de formaliser, on fait les choses car ça nous fait plaisir : pour nous et les personnes qu'on accueille. Si ça participe à la qualité de vie au travail c'est bien, mais je ne vais pas le faire parce que c'est dans le plan qualité de vie au travail. La place des familles, des administrateurs (association de parents) participe aussi à la qualité de vie au travail. L'idée c'est d'ouvrir l'établissement sur l'extérieur, la valorisation est un élément important, on pense souvent au N+I mais l'extérieur est important, ce n'est pas un monde à part », Arred

Dans certains cas, des expérimentations sur l'organisation du travail sont menées par des employeurs, volontairement sans association des partenaires sociaux ni information des instances représentatives



des personnels, avec une notion d'expérimentations « descendantes » non décidées ou pilotées par le local et avec peu ou pas de marges de manœuvre pour faire bifurquer et ajuster le projet.

« Des expérimentations ? Il y en a tous les jours dans les entreprises. On ne nous consulte pas car c'est une expérimentation. On remarque que les organisations du travail changent et quand on dit qu'ils n'ont pas consulté le CHSCT, on nous répond que c'est une expérimentation. Après ça dure. (...) On ne connaît pas beaucoup d'expérimentations où le dirigeant donne carte blanche au manager de proximité avec ses équipes. De plus en plus, les expérimentations viennent du dessus et de centres décisionnels qui s'éloignent. Les chefs d'établissements, avant en groupe industriels, avaient une latitude sur la question des budgets. Ce que nous disent les directeurs d'entreprises aujourd'hui : nous avons moins de marge de manœuvre. Les décisionnaires sont de plus en plus loin du travail réel. (...) On n'a quasiment plus jamais l'interlocuteur qui décide en face de nous : celui qui décide du budget et des effectifs n'est jamais là. (...) Et si on parle d'organisation du travail ça a un coût. », Organisation de salariés

Une logique d'accord Versus une logique d'expérimentation ?

Il semblerait que dans les démarches initiées, soit les clés d'entrées reposent sur une logique d'accord pouvant être expérimental, avec des instances de pilotage et des plans d'actions afin de mener des démarches transverses, soit sur une logique d'expérimentation d'actions au plus près du terrain, proche des préoccupations des professionnels.

Cela pose la question des dynamiques engendrées selon la clé d'entrée : une entrée par l'expérimentation peut-elle mener à un accord ? Un accord peut-il intégrer des expérimentations ?

Se pose alors la question de comment articuler les enjeux concrets du travail, portés par des expérimentations, avec les enjeux stratégiques de pilotage des démarches de changement ? La pérennisation des démarches qualité de vie au travail repose en partie sur cette articulation qui reste à observer et analyser à l'avenir.

Au-delà de la dimension d'expérimentation, **l'expression et la discussion sur le travail** font également partie du cœur de la définition de la qualité de vie au travail. Malgré l'action des préventeurs qui mettent en place des **actions pour susciter la discussion sur le travail**, deux organisations syndicales représentatives de salariés soulignent que **l'expression et la discussion sur le travail sont encore difficiles à mettre en œuvre**. Les **salariés craignent de s'exprimer**, y compris auprès de représentants du personnel. Se pose également le problème des **compétences d'animation pour tenir un espace de discussion** sur le travail. Enfin, ils soulignent également le point de vigilance suivant : **il ne suffit pas de discuter** ou de s'exprimer pour améliorer la qualité de vie au travail. Encore faut-il **débattre réellement du travail et donner des suites concrètes à ces discussions**.

« Qu'en est-il advenu du droit d'expression ? Aujourd'hui on voit beaucoup de managers qui communiquent avec des kits pour descendre la stratégie d'entreprise. Et on voit plutôt, dans les enquêtes CHSCT, des salariés ou des collègues qui ont peur de s'exprimer. (...) On a mis en place des groupes comme préconisé, mais beaucoup n'osent pas tout dire au médecin du travail ou aux représentants du personnel, même si le manager est absent. (...) Parfois, on nous dit des choses, mais on nous dit de ne pas le répéter. C'est difficile car on ne peut pas s'appuyer dessus. Puis les équipes syndicales ne sont pas formées non plus. (...) Ce n'est pas en 3 ou 5 jours qu'on aborde tout ça. Les représentants du personnel sont insuffisamment formés (...) Il y a peu de propositions de formation en termes de méthodologie d'enquête, comment animer un espace de discussion par exemple. (...) Par contre on ne discute pas de la qualité du travail. (...) Si on en discute à la méthode Yves Clos, on se rend compte qu'on a une explosion du travail empêché. On ne débat pas de qualité du travail. « On me demande de faire de la merde » : retours d'un électricien. Dans les bureaux d'études : « on nous demande de bâcler, ensuite ça nous revient dans la figure ». Ce n'est pas une volonté de ne pas débattre de qualité du travail. Mais il n'y a pas le temps et pas les moyens. Les gens n'ont pas le temps de lire. Tout le monde a besoin de temps. Discuter prend du temps », Organisation de salariés

« La crainte par rapport à la qualité de vie au travail, c'est de faire croire que simplement discuter avec son employeur qui invite le midi au restaurant suffit pour le dialogue social. Pour moi le dialogue social,



c'est la prise en compte des revendications, que chacun fasse un bout de chemin. « Je vous écoute et il ne se passe rien après ». C'est la crainte pour l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail. Mais ce n'est pas encore avéré. Cela reste un point de vigilance », Organisation de salariés

Un enrôlement des acteurs décisionnaires en préalable et/ou en parallèle aux démarches

Avoir convaincu son comité de direction de l'intérêt de la démarche et **avoir la confiance des différentes directions** de la structure, **au-delà des directions de ressources humaines**, semble un préalable indispensable, et somme toute classique, pour engager de telles démarches.

C'est d'autant plus important ici, qu'au-delà d'un accord de principe qu'il aurait donné, **le dirigeant** de tel ou tel service **peut se voir invité à réinterroger les choix d'organisation qu'il envisage ou qu'il a mis en place** au sein de son service.

Celui qui porte la démarche qualité de vie au travail, **doit être légitime à le faire** et doit **pouvoir faire entendre** les arguments **sociaux et économiques**, **au-delà des aspects techniques des changements menés**.

La **relation que les porteurs de démarches qualité de vie au travail auront avec les managers** est donc primordiale pour que leurs **questions et préconisations**, ne soient **pas prises comme des jugements ou comme une remise en cause de la compétence des managers**, mais bien comme un soutien à l'opérationnalité des choix qu'ils ont à opérer.

À ce titre, se **positionner en anticipation**, au moment où la réflexion est ouverte sur des changements à conduire est beaucoup plus « confortable » qu'a posteriori lorsque les changements ont été conduits et que les effets défavorables à la qualité de vie au travail se font jour.

« Le Service « qualité de l'environnement de travail », bien qu'intégré à la DRH, n'y est pas associé pour les directions et agents, parce que nous sommes en permanence sur le terrain. Le fait que j'ai la confiance des directeurs (ils me connaissent depuis longtemps) facilite le fait d'aller les interpeller ou à l'inverse fait qu'ils nous demandent de l'aide. Les directions ont bien compris que si les salariés sont bien au travail les organisations fonctionnent mieux, notamment quelques-unes avec lesquelles nous avons beaucoup travaillé. Les agents de leur côté se sentent reconnus en tant que personne et nous considèrent comme une ressource eux aussi. On s'appuie aussi beaucoup sur le CHSCT, souvent à l'occasion de la rénovation de locaux de changement d'organisation, parce que le CHSCT est légitime à s'exprimer sur ces sujets. Lorsqu'on cherche en tant que service qualité de vie au travail à faire bouger des organisations, la hiérarchie peut se sentir remise en cause. On a la chance d'être dans une structure qui change beaucoup, on est dans une dynamique, c'est plus facile, on s'appuie sur les projets en cours, on trouve plus facilement l'espace pour intervenir », Communauté urbaine Caen la Mer

Il s'agit bien, à entendre les acteurs relais et les structures moins avancées sur le sujet, **d'enclencher une sensibilisation sur le sujet**. Pour ce faire, des ressources hors entreprises peuvent s'avérer nécessaires : elles disposeraient à la fois du temps nécessaire et des compétences pour le faire. Cela ne retire pas toutes les **difficultés pour arriver à sensibiliser une population de dirigeants pour qui « la qualité de vie au travail » (même si on l'intitule autrement) n'est pas une priorité**.

« Il faudrait s'appuyer sur d'autres ressources quand elles existent (les conseillers juridiques d'entreprises par exemple) pour sensibiliser et intégrer cette notion de qualité de vie au travail dans une démarche globale et transverse auprès des employeurs », Organisation patronale

« Les réunions débat « Et si on parlait du travail » sont organisées par secteur géographique et petits groupes de 10 -12 personnes. Mais il faut les faire venir, faire connaître l'action. C'est difficile de les mobiliser. Nous en sommes au démarrage », Préventeur / consultant



« Aujourd'hui, les TPE représentent 80% de nos adhérents. La démarche est différente, les groupes de travail ne sont pas possibles. On a besoin d'avoir une vision plus positive avec les chefs d'entreprises. Pour nous ce qui est important, en tant que médecin, c'est de chercher l'organisation du travail. Comment agir ? Une action par branche professionnelle ? Comment faire quand il y a un seul salarié ? Le « j'en ai bavé, je vais en faire baver aussi » est encore très présent », Préventeur / Consultant

La détermination des acteurs auxquels s'adresser, sur lesquels s'appuyer est donc primordiale. Les responsables ressources humaines ne semblent pas toujours enclins à se mobiliser sur le sujet, comme cela a déjà été dit, car ils ne sont pas nécessairement à l'aise et ne se sentent pas légitime à porter des questions de santé et par ailleurs, ils ne sont pas dans une position d'influence suffisamment forte pour convaincre un comité de direction.

Il s'agit donc de s'adresser au dirigeant lui-même, et plus largement aux autres membres de direction et/ou comité de direction pour les entreprises de tailles plus importantes.

« En région, on retrouve beaucoup plus de RRH que de DRH. Ils n'ont pas de pouvoir politique, ils sont positionnés et/ou se positionnent en réponse à la demande d'une direction, en mise en œuvre d'orientations qu'ils n'ont pas décidées. Ils ne se permettent pas d'être force de proposition et ne seront pas les enclencheurs d'une démarche qualité de vie au travail. Les CHSCT et le dirigeant lui-même, quand il est conscient de l'intérêt de ce sujet, sont les meilleurs porteurs d'une telle démarche, mais ils ne sont pas mûrs aujourd'hui, pas conscients de l'intérêt », Préventeur / Consultant

« Au comité de direction nous sommes huit personnes, nous sommes tous managers et tous conscients du sujet. Mais il fallait proposer quelque chose de construit pour pouvoir mobiliser. Le service amélioration continue n'est pas dans le comité de pilotage QVT, il sera associé dans les actions qui seront décidées. Mais on en parlera en comité de direction où il siège de toute façon et où je vais faire des retours réguliers », Acome

Bien que l'importance de l'implication des managers ait été mentionnée à plusieurs reprises, un point de vigilance sur le fait de ne pas en faire des boucs émissaires sur ce sujet de la qualité de vie au travail a également été apporté. Former les managers ne suffit pas à améliorer la qualité de vie au travail, et les retours terrains montrent qu'il importe de s'intéresser à leur propres conditions de travail.

« L'idée c'est que le management soit présent et aborde cette notion de qualité de vie au travail. Mais c'est l'affaire de tous. A partir du moment où on entre dans cette démarche et où on échange ensemble il y a des choses qu'on ne peut plus se permettre ensuite. Les points de vue partagés sur l'expérience, le vécu ensemble permet la cohésion dans l'équipe de cadres. Il y a une quinzaine de cadres, sur plusieurs établissements. Le groupe qualité de vie au travail est un groupe d'appartenance, c'est une philosophie, un état d'esprit. Quand on a une équipe de cadre qui a cet état d'esprit, ensuite on peut agir avec les équipes. Chacun peut apporter sa pierre à l'édifice. », Arred

« « Former les managers à la QVT » : les managers ne sont pas les seuls à porter ça. C'est lourd le management. Ils n'ont pas suffisamment de latitudes et de marges de manœuvre. Ces sont un peu les boucs émissaires. Aujourd'hui, les managers ne savent plus où donner de la tête et sont accusés de toutes parts. Il y a un problème à ce niveau-là. On leur demande de plus en plus de choses. Ils ne peuvent plus être sur le terrain. Il y a de multiples situations où les salariés ne font plus certaines choses et cela repose sur le superviseur qui explose. Notre rôle de médecin du travail est de le remonter collectivement aux responsables d'entreprise. Si un manager remonte une difficulté... Ils ne peuvent pas l'exprimer : leur cœur de métier est remis en question. Avant de parler de qualité de vie au travail, il faut aborder aussi ces sujets. », Préventeur / Consultant

Pour les organisations syndicales, ce sont les membres de CHSCT qui paraissent la première cible à atteindre pour diffuser ensuite, de façon concentrique, vers les membres de comités d'entreprise et les délégués syndicaux. Les membres de CHSCT étant considérés comme les plus à même de venir



nourrir, par leurs propositions et suggestions, les directions lorsqu'elles les consultent sur des changements d'organisation ou lorsqu'ils construisent ensemble des programmes de prévention, d'une part ; et, pour alimenter les initiatives que les délégués syndicaux sont susceptibles de prendre dans le cadre des négociations, d'autre part.

« L'idée est d'enclencher une dynamique autour de l'enquête et des films débat pour faire bouler de neige, permettre aux militants de s'emparer du sujet, leur faire comprendre que c'est un bon sujet de négociation. Les questions de l'enquête, les réponses obtenues, le film, permettent progressivement de savoir sur quoi négocier et de comprendre que la qualité de vie au travail c'est avant tout qualité du travail. En CHSCT ils pourront faire des liens, dire si on faisait comme ça se serait mieux. Il faut qu'on les aide à avoir des réflexes pour qu'ils mettent le sujet régulièrement sur la table. Les CHSCT sont les plus sensibles au sujet aujourd'hui, l'enjeu est qu'il puisse nourrir le délégué syndical qui négociera. Les comités d'entreprise (CE) sont moins mobilisés, ils sont déjà noyés dans toutes leurs négociations, ils ne veulent pas s'embêter avec ça en plus. Les femmes y sont plus sensibles. Il faut à terme qu'on profite des négociations annuelles obligatoires pour que les délégués évoquent le sujet », Organisation de salariés

Les employeurs de leur côté s'interrogent sur l'opportunité de voir la DIRECCTE porter une action de cette nature ou bien les soutenir dans le développement de telles actions.

« Une action collective portée par la Direccte pourrait peut-être s'envisager, en s'appuyant sur des consultants spécialisés, en laissant néanmoins le choix aux dirigeants pour qu'une relation s'installe et que ce dernier puisse être accompagné sur l'évolution de son organisation », Organisation patronale

« Que la Direccte s'appuie sur les organisations patronales pour amorcer une sensibilisation sur le sujet. (...) Ce serait une occasion de repérer des entreprises leader et de s'appuyer ensuite sur elles pour communiquer sur le sujet », Organisation patronale

Enfin, ce type de **démarches matures reposent sur un dialogue social de qualité**, nourri dans la durée et qui fait l'objet de **véritables échanges et co-constructions**.

« Il y a une maturité dans le dialogue social, une reconnaissance du travail effectué. Nous construisons ensemble, il y a une grande écoute. C'est le fruit d'actions menées depuis 4 – 5 ans par les différents Présidents. Avoir un discours transparent, rencontrer les syndicats sur tous les sites, demander des idées, développer des groupes de travail, remonter des choses, etc. (...) ça se construit dans la durée et il faut faire attention à ne pas casser tout ça, c'est un travail de longue haleine. », Safran Nacelles SAS

« Il faut accepter sur ce sujet que le comité de pilotage soit paritaire, ce n'est pas une action de la direction ou de la DRH seule, même si c'est inscrit dans le plan stratégique », Acome

Selon plusieurs personnes interviewées, les populations plus jeunes au travail, qu'il s'agisse de salariés ou de dirigeants, seraient plus sensibles au sujet de la qualité de vie au travail. Ainsi, **les salariés de la « génération Y »** attacheraient une importance forte au climat de travail, au sens de leur travail. Engager des démarches qualité de vie au travail pour ce type de population serait **gage de fidélisation, de motivation, voire d'attractivité pour l'entreprise**. L'entrée de telles démarches qualité de vie au travail ne serait pas en premier lieu la santé des salariés, mais leur motivation et implication au travail.

Du côté des dirigeants, là aussi, il semblerait que **les jeunes générations soient globalement plus sensibles aux questions de management**. Elles considèrent le management comme un **facteur de performance** ou, dans le cas où il n'est pas adapté, comme la source potentielle de nombreux dysfonctionnements.

« Les jeunes générations de dirigeants ont plus une préoccupation en termes de management », Organisation patronale



« Certains dirigeants accepteront de se remettre en cause. (...) Pour d'autres à l'inverse, la qualité de vie au travail, c'est comme si on leur demandait de revoir les fondations pour réparer une fissure : cela fait peur et semble trop lourd », Préventeur / Consultant

« Il faut noter l'émergence de la génération Y et l'importance pour ces générations du climat de travail, et de mieux prendre en compte le bien-être au travail. Quand les entreprises vont sur la qualité de vie au travail, ce sera plus sur la fidélisation, la motivation, l'attractivité. Cela demande une maturité du chef d'entreprise, qu'il ne saucissonne pas les sujets », Préventeur / Consultant

Comment envisager le travail ?

Ces commentaires renvoient à la **manière dont on envisage le travail**. S'agit-il du travail au sens latin de « **tripalium** » : le travail étant nécessairement associé à souffrance ou au contraire au mot médiéval « **trabajar** » : **viser un but**, nécessitant de surmonter des résistances ?

Un changement de posture autour de la qualité de vie au travail : facilitation, pluridisciplinarité et apprentissages internes en continu

Pour les **préventeurs et consultants**, accompagner le déploiement de démarches qualité de vie au travail, c'est adopter une **posture souvent différente de celle d'expertise que requiert habituellement leur cœur de métier**.

En effet, pour ceux qui le soulignent, c'est qu'il s'agit ici de **mettre en débat des points de vue** et de permettre à cette occasion de **faire émerger chez les participants la prise de conscience des marges de manœuvres dont ils disposent** ou encore de **faciliter la construction de solutions de terrain entre les partenaires du dialogue social**.

Les **préventeurs** peuvent être « **bousculés** » par la **qualité de vie au travail**. Dans la manière d'aborder le sujet, **les points de vue divergent, tant entre organismes qu'au sein même de certains d'entre eux**. Ces points de vue sont le **construit de cheminements et de débats** depuis parfois plusieurs années et pour certains encore en cours. **La qualité de vie au travail réinterroge fortement le métier et les pratiques de prévention**.

Ce **changement dans la posture** et dans **l'exercice du métier** doit être **conscientisé et accompagné**. Dans le cas contraire, on sera tenté de s'accrocher au côté expert de son métier en proposant des solutions qui si elles sont mises en débat à l'occasion de formations ou groupes de travail internes, restent des solutions proposées de l'extérieur.

De la même façon, **les entreprises n'attendent pas forcément des préventeurs, consultants ou services internes cette posture**. Elles doivent aussi être accompagnées pour **prendre conscience qu'elles détiennent les solutions**.

« C'est un changement de métier pour les conseillers. Le conseiller n'est plus l'expert qui sait et dit comment faire, mais l'animateur qui fait émerger, permet une prise de conscience. Nos conseillers ont besoin d'être accompagnés sur ce plan, ce n'est pas leur métier. Il faut accepter qu'on ne sait pas, en commençant la réunion, ce qui va sortir. (...) Il y a des techniques d'animation, il faut savoir réguler le groupe. Il faut pouvoir organiser une parole libre sans jugement. Il y parfois des manières très différentes d'aborder les sujets entre exploitants, des différences de pratiques, les échanges permettent à chacun de se réinterroger », Préventeur / Consultant

« Il est important que le service se positionne en facilitateur, en ressource et laisse au manager son rôle en le soutenant », Communauté urbaine Caen la Mer



« Il y a un intérêt à aider les entreprises à trouver elles-mêmes les solutions plutôt que de les leur apporter. Être accompagnateur du changement plutôt qu'expert du changement. Se positionner comme un tiers intervenant. Mais cette posture n'est pas facile à vendre. », Préventeur / consultant

« On est dans le conseil. Nous n'avons pas à apporter de solutions. La solution c'est à l'entreprise de la trouver, mais elle est démunie, comment l'aider à s'approprier ce sujet ? C'est à eux de trouver les solutions, on doit les accompagner », Préventeur / consultant

« L'idée c'est que chacun participe. On est créatif quand on est dans l'état d'esprit qualité de vie au travail. Il faut donner le contexte pour pouvoir innover et être créatif : après les personnes s'en saisissent ou pas. C'est comme ça qu'on a des réponses originales. On écoute, on voit, c'est précieux. (...) Par exemple, le planning c'est le centre et cela touche la vie personnelle. Pour la gestion des plannings, la RRH travaille avec les équipes concernées pour recueillir leurs souhaits, pour trouver un compromis. Généralement ça se passe bien, les salariés se rendent compte que la direction est sensible à leurs demandes. », Arred

Le développement de démarches qualité de vie au travail amène aussi à développer la pluridisciplinarité : les consultants en accompagnement du changement doivent intégrer des préoccupations en termes de santé au travail, et les médecins intervenant dans les services de santé au travail sont de plus en plus sollicités sur des postures d'accompagnement et de conseil. Cela génère des collaborations et des dialogues entre professionnels de formation différentes, voire des repositionnements sur des postures auprès des entreprises.

« On intervient en binôme pour un regard croisé avec des profils conseil / formation / psychologue / recrutement. Si on pratique seul(e), on réalisera une « intervision » avec un collègue d'un autre profil. L'objectif est d'échanger avec un autre, d'avoir un regard pluriel, un partage d'outils et d'expériences. Nos franchisés sont également très branchés sur le sujet, certains sont très avancés. (...)

On n'intervient pas sur la santé, sauf sur le stress qui a une partie physique. On intervient sur les relations, le management. Il peut y avoir un partenariat avec des ergonomes extérieurs, ou dans le cadre d'un comité de pilotage, nous allons impliquer le médecin du travail, mais nous ne sommes pas des professionnels de la santé. On cherche à avoir une approche globale et s'il manque une compétence, nous allons la chercher prioritairement dans notre réseau. », Préventeur / consultant

Des instances et des outils internes, ainsi que des groupes de travail peuvent également être mis en place pour croiser les regards et favoriser les échanges de pratiques, les apprentissages des uns et des autres sur le sujet.

« Le prochain journal interne des franchisés est sur la qualité. On est sur un système ouvert, on travaille en R&D avec nos partenaires franchisés en plus de l'équipe de Rouen. Par exemple, on travaille sur l'entreprise libérée, avec une dimension économique. On partage sur les pratiques par rapport aux problématiques rencontrées. On est présent dans les réseaux, on est en veille. Nous réalisons deux rencontres par an avec tous les franchisés. C'est une occasion de faire des partages. (...) Une commission a été mise en place pour apporter sa pierre à l'édifice sur la qualité de vie au travail. Depuis deux ans ça phosphore : pour développer des outils communs, par exemple un questionnaire / diagnostic pour les entreprises de petite taille. On transfère des kits de formation également. Nous tenons un blog avec partage d'articles de tous les membres du réseau. », Préventeur / consultant

« Une offre qualité de vie au travail doit être travaillée et intégrée au projet de service via un groupe de travail interne avec des psychologues et des ergonomes pour le moment, il n'y pas encore de médecin volontaire, ce n'est pas évident à appréhender. (...)

Le médecin peut être déroutant pour l'entreprise : il prononce des restrictions d'aptitudes, etc. Certains employeurs ont une vision négative du médecin du travail. Mais quand on a cette relation de confiance, c'est extrêmement facile de travailler avec les employeurs.



Le cœur de métier ce sont les visites, les études de poste, le conseil. Pas seulement les visites médicales. (...) Sur ces questions de qualité de vie au travail les médecins ne sont pas tous au même niveau. Beaucoup se tournent vers les psychologues du travail pour intervenir dans les entreprises. Même si le médecin participe à l'action dans l'entreprise. (...) On n'est pas tous au même niveau sur tous les changements demandés aux médecins du travail car ce n'est pas notre cœur de métier à la base. (...) La qualité de vie au travail nous amènera peut-être à travailler plus en pluridisciplinarité.», Préventeur / consultant

De plus, les **représentants du personnel** semblent de plus en plus **sollicités sur des aspects individuels** ce qui les amène à **requestionner les questions plus collectives**, y compris auprès de leurs adhérents.

« Trouver la bonne place entre le côté collectif et le côté individuel de l'intervention : on est très sollicité pour les aspects individuels, y compris de la part de salariés qui ne veulent pas discuter des questions d'organisation du travail. Ils ne veulent pas toujours comprendre que c'est pas toujours à cause du collègue, mais des réorganisations. Il faut prendre le temps et faire comprendre. Ce n'est pas que à cause du chef non plus, au sens de l'individu, mais au sens de la prescription et des contraintes. », Organisation de salariés

Vers un changement de métier des préventeurs ?

Nous pouvons nous demander si la temporalité longue des actions ainsi que les changements de posture révélés par cette étude préfigurent un changement de métier des préventeurs.

Certaines structures de prévention opèrent des changements, modifient leur positionnement et leur offre de services à leur public et cela n'est pas sans conséquences sur les pratiques internes des différents professionnels.

Se pose alors la question de l'accompagnement de ces évolutions et l'apprentissage en continu sur les nouvelles postures ou offres développées.



Perspectives et préconisations

Des besoins de ressources et de formation exprimés pour sensibiliser et aborder le sujet

Le premier constat de cette étude est que même si la qualité de vie au travail est inscrite comme une priorité du Plan National Santé Travail, le **sujet est peu porté régionalement**.

Ce constat s'effectue par défaut, soit parce que **personne n'est désigné** pour porter le sujet régionalement au sein de certaines organisations syndicales de salariés ou bien parce que **rien n'a encore été construit** pour sensibiliser sur le sujet du côté des organisations patronales.

Quelques besoins ont néanmoins été exprimés par les personnes interviewées : la **mise à disposition de ressources, d'accompagnements et d'outils**, permettant aux **organisations patronales de porter le sujet, de façon directe ou indirecte**. La Direccte est clairement identifiée comme un acteur porteur de cette question.

« Une action collective portée par la Direccte pourrait peut-être s'envisager, en s'appuyant sur des consultants spécialisés, en laissant néanmoins le choix aux dirigeants pour qu'une relation s'installe et que le dirigeant puisse être accompagné sur l'évolution de son organisation », Organisation patronale

« Que la Direccte s'appuie sur les organisations patronales pour amorcer une sensibilisation sur le sujet. (...) Ce serait une occasion de repérer des entreprises leaders et de s'appuyer ensuite sur elles pour communiquer sur le sujet », Organisation patronale

« Il y a des choses à faire, à améliorer pour pouvoir donner un premier niveau de sensibilisation sur ce qu'est la qualité de vie au travail : ne pas lancer de campagne mais l'aborder dans le cadre des démarches globales et transverses menées ? par exemple former les juristes qui accompagnent les entreprises sur le sujet de la QVT pour connecter avec le sujet ? pour donner une première approche ? (« artillerie légère ») », Organisation patronale

Deux organisations de salariés interrogées mentionnent quant à elles **un besoin de formation des représentants du personnel sur l'animation des espaces de discussion sur le travail et sur l'analyse des situations de travail**.

Enfin, une structure fait part du besoin d'aborder plus largement la santé au travail des salariés et de disposer d'informations sur les dispositifs d'appui existants à ce sujet :

« Comment aider plus largement les salariés sur la santé au travail : qu'est ce qui existe ? », Arred



Les perspectives et opportunités d'actions

Suite aux différentes analyses menées tout au long de cette étude, l'Aract préconise de mener des actions adaptées à chaque cible d'acteur concernés.

En effet, les besoins, les contextes et les attentes sont distincts selon que l'on s'adresse à une organisation patronale, une organisation de salariés, des préventeurs ou des entreprises.

Les principales perspectives d'actions détectées par l'Aract Normandie sont :

› Sensibiliser, former et informer :

› Un besoin d'**outillage, sensibilisations, accompagnements, formations** à adapter aux différentes cibles :

- Les **partenaires sociaux** pour être en capacité d'accompagner les adhérents sur ce sujet, et pour animer des espaces de discussion sur le travail
- Les **dirigeants et les managers** afin qu'ils puissent initier des démarches au sein de leur structure
- Les **Instances Représentatives du personnel** afin de transférer des outils et méthodes pour s'approprier et initier une démarche au sein des entreprises

› Réaliser un **glossaire commun « Qualité de vie au travail »** via un sous-groupe de travail spécifique. Le langage sur la qualité de vie au travail est souvent source de méprises, voire de désaccords.

› Mettre en place une « organisation régionale apprenante » :

› La mise en place d'un **support à une organisation apprenante régionale destinée aux préventeurs souhaitant s'engager a minima** sur la qualité de vie au travail, via :

- Des échanges de pratiques,
- Un accompagnement via des formations dédiées, des sensibilisations
- La mise à disposition et le partage d'outils et méthodes

Cette « **plate-forme de ressources** » dédiée aux préventeurs et intervenants auprès des entreprises serait un appui pour opérer un changement de posture, partager les expériences. Un **réseau de consultants spécifiquement dédié à la qualité de vie au travail** pourrait être envisagé dans ce cadre, à moyen terme.

› Accompagner et expérimenter avec les entreprises

› L'**accompagnement expérimental et ciblé d'entreprises identifiées comme plus mûres sur le sujet ou disposant de prérequis favorables à la mise en place d'une démarche**, ou avec des dirigeants susceptibles d'être plus facilement porteurs du sujet, etc.

› Le **suivi et l'évaluation dans la durée des entreprises ayant initié une démarche**, avec l'idée de réalisation de retours d'expérience et d'éléments de partages et de témoignages utiles

› Construire des offres spécifiques

› La **construction d'une offre spécifiquement dédiée aux très petites entreprises (TPE)**. Les TPE peuvent constituer un terrain plus facile d'expérimentations car le dirigeant est plus proche du travail de ses salariés, et les salariés plus proches des clients. Les questions économiques peuvent être plus facilement intégrées, avec l'idée que « l'on fait de la qualité de vie au travail sans la nommer et sans en parler ». L'objectif serait de mettre en valeur ces bonnes pratiques pour les diffuser plus largement auprès de ces entreprises.

› **Construire des « entrées », « modes d'approche »** de la qualité de vie au travail sous l'angle du **management et de l'accompagnement des changements**, sans nécessairement les nommer « qualité de vie au travail »



Annexe

Extrait de l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la QVT et de l'Égalité professionnelle »

ARTICLE 2 ÉLÉMENTS DESCRIPTIFS DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

La qualité de vie au travail résulte de la conjonction de différents éléments - qui participent du dialogue social - et de la perception qu'en ont les salariés, tels que :

- > La qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise ;
- > La qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise ;
- > La qualité des relations de travail ;
- > La qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif ;
- > La qualité des modalités de mise en oeuvre de l'organisation du travail ;
- > La qualité du contenu du travail ;
- > La qualité de l'environnement physique ;
- > La possibilité de réalisation et de développement personnel ;
- > La possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle ;
- > La respect de l'égalité professionnelle.



Siège Social
Immeuble Paséo - Parc Athéna
12, rue Ferdinand Buisson
14280 Saint-Contest
Tél : 02 31 46 13 90

Site de Rouen
Immeuble Le Rollon
108, avenue de Bretagne
76100 Rouen
Tél : 02 32 81 56 40

www.normandie.aract.fr