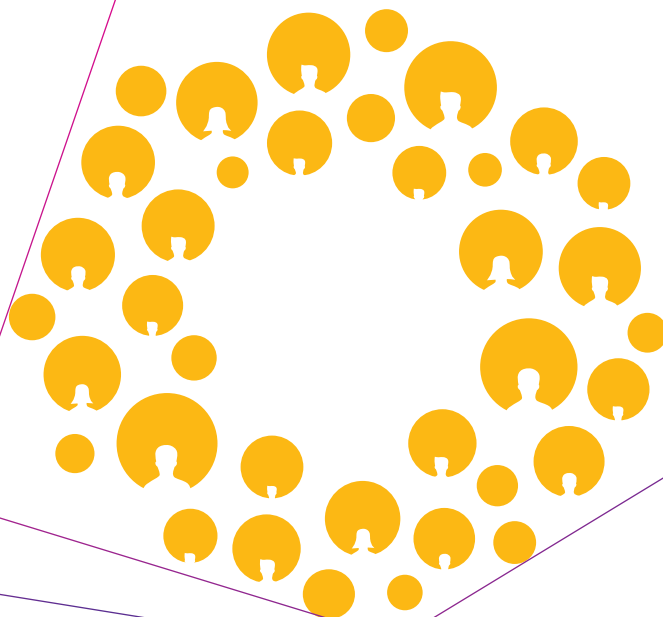


Plan santé  
au travail  
2016-2020  
NORMANDIE



En partenariat avec



**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

Synthèse



## 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.