

# Un ANI pour Innover



Julien Pelletier, Anact



■ S É M I N A I R E ■



## Fréquences des modalités d'indicateurs de vécu au travail

### Performance= E+C+O

en % de salariés	Secteur privé	Secteur public
<b>Intensification du travail</b>		
Accentuation des contraintes de rythme	40,3	39,7
Stabilité des contraintes de rythme	40,2	37,3
Diminution des contraintes de rythme	5,0	3,2
Aucune contrainte de rythme déclarée	14,5	19,8
Plus de pointes d'activité	39,2	40,8
Autant de pointes d'activité	40,4	43,4
Moins de pointes d'activité	12,0	7,6
Pas de pointe d'activité déclarée	8,4	8,3
<b>Développement des compétences</b>		
Compétences plus utilisées	40,9	43,9
Compétences autant utilisées	46,6	44,2
Compétences moins utilisées	12,5	11,9
Apprendre des choses nouvelles	75,5	81,9
<b>Engagement au travail</b>		
Être plus impliqué	32,9	31,0
Être autant impliqué	52,8	57,3
Être moins impliqué	14,3	11,7
Travail reconnu à sa juste valeur	45,0	38,7

Sources : enquêtes COI 2006 / Insee-Dares-CEE, COI-FP 2006 / Dares, DGAFP.

Champ : unités productives de 20 salariés et plus dans le secteur privé, de 10 salariés et plus dans le secteur public. Données pondérées.

	Répartition (en %)		Trois contraintes de rythme ou plus (2013)		Tensions avec les collègues (2013)	
	2005	2013	%	Odds ratio	%	Odds ratio
<b>Environnement de travail fortement modifié au cours des douze derniers mois par...</b>						
Un changement de poste ou fonction .....	11	17	46	1,2	30	1,1
Un changement dans les techniques utilisées.....	14	14	50	1,5	30	1,1
Une restructuration, un déménagement.....	11	14	45	1,2	30	NS
Un changement de l'organisation du travail.....	17	21	48	1,6	33	1,5
Un plan de licenciements .....	-	4	47	NS	33	NS
Un rachat ou changement de direction.....	-	14	45	1,2	31	1,2
Une autre raison.....	5	7	44	1,4	33	1,4

Lecture : en 2013, 17 % des salariés ont dit avoir vu leur environnement de travail fortement modifié au cours des douze derniers mois par un changement de poste ou de fonction. 46 % d'entre eux cumulent trois contraintes ou plus en termes de rythme de travail. Dans une régression logistique modélisant le fait d'avoir au moins trois contraintes de rythme et contrôlant l'âge, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle et le secteur d'activité, l'odds ratio associé au fait d'avoir changé de poste ou de fonction est significatif au seuil de 5 % et vaut 1,2 : à caractéristiques identiques, les salariés qui ont changé de poste ou de fonction ont une probabilité d'être soumis à trois contraintes de rythme ou plus plutôt que de ne pas y être soumis, qui est 1,2 fois supérieure à celle des salariés qui n'ont pas connu de tel changement.

Champ : salariés de France métropolitaine.

Source : Dares, DGAFF, Drees, Insee, enquêtes Conditions de travail (2005, 2013).

# Tensions au travail et pression psychologique

- **Mon travail demande de travailler très vite ou très intensément**  
(tout à fait + plutôt)

2011 : 72%  
2010 : 72%

71%

2012

<b>Cadres</b>	<b>78%</b>
<b>Employés</b>	<b>64%</b>
<b>TET</b>	<b>66%</b>
<b>20-49 sal.</b>	<b>66%</b>
<b>Plus de 500 sal.</b>	<b>74%</b>
<b>Plus de 50 ans</b>	<b>67%</b>

- **Mon travail est nerveusement fatigant**  
(tout à fait + plutôt)

2011 : 70%  
2010 : 69%

69%

2012

<b>Cadres</b>	<b>74%</b>
<b>Employés</b>	<b>66%</b>
<b>Moins de 20 sal.</b>	<b>64%</b>
<b>Moins de 30 ans</b>	<b>65%</b>

- **Mon travail nécessite de longues périodes de concentration**  
(tout à fait + plutôt)

2011 : 73%  
2010 : 74%

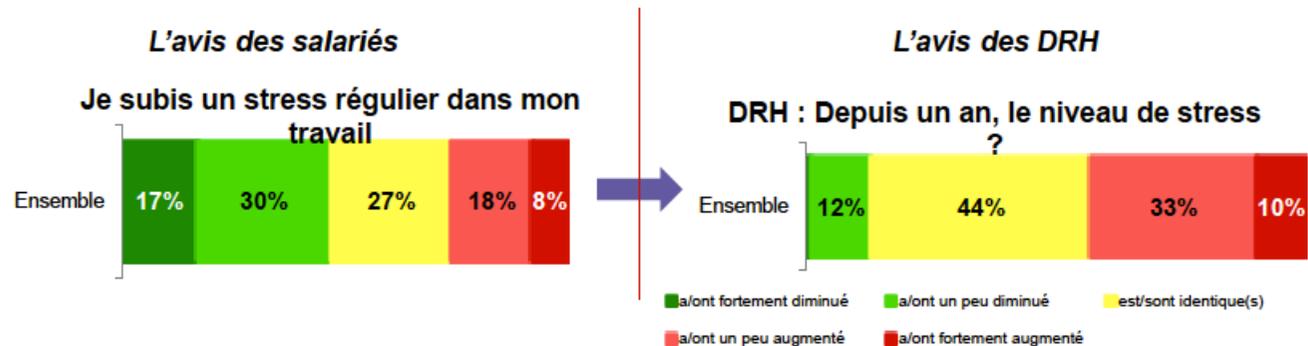
75%

2012

<b>Cadres</b>	<b>92%</b>
<b>Employés</b>	<b>69%</b>
<b>Plus de 500 sal.</b>	<b>80%</b>

Source : « Mesure Management santé » 2012

# L'organisation du travail vécue comme premier facteur de stress



## Top 3 des facteurs de stress selon les salariés



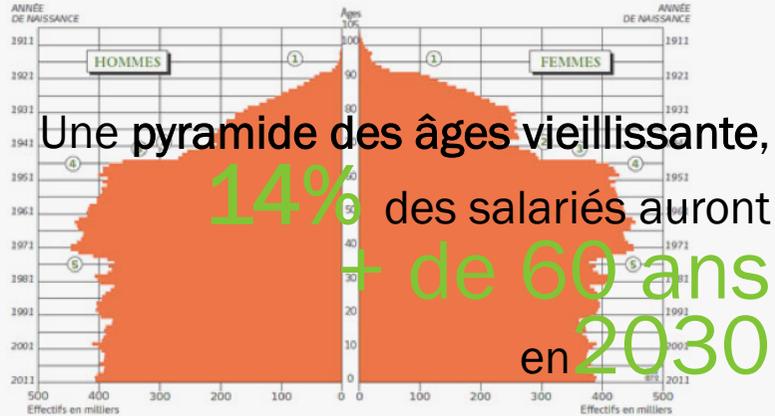
■ Tout à fait d'accord    ■ Plutôt d'accord    ■ Avis partagé    ■ Pas tellement d'accord    ■ Pas du tout d'accord    ■ Ne sait pas

25

Source: *Le climat social en France dans les entreprises privées et les administrations. CEGOS, 11/2013*

# Les conditions de vie changent et « entrent » dans l'entreprise

Sources : OCDE, « Mesure Management Santé » 2012, INSEE (présentation Malakoff Médéric)



Une forte croissance de l'activité féminine en France depuis les années 1970 : + 30%

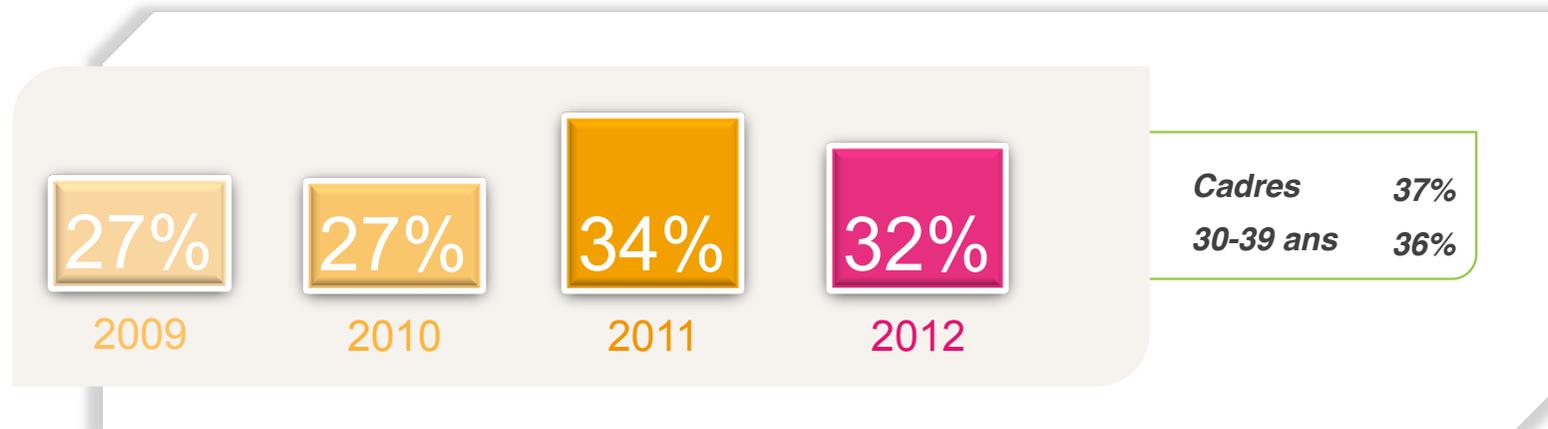


14 % s'occupent d'un membre de leur famille dépendant ou malade



# Conciliation vie privée / vie professionnelle

Avez-vous des difficultés à concilier travail et autres engagements, personnels ou familiaux (*Total oui*)



SOCIOVISION / OpinionWay pour Malakoff Mederic, / « 3A » 2011 – Analyse du portefeuille clients

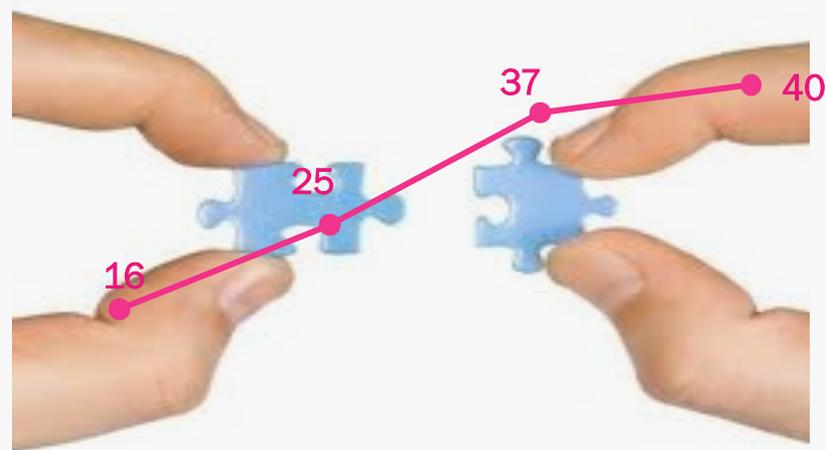
## Contexte de changements « constants »

Réorganisation ou restructuration  
de service ou d'entreprise :

**31 %** des salariés

+ 11 points en 3 ans

—●— Une restructuration ou une réorganisation de votre service ou entreprise



Moins de 20  
salariés

20-49 salariés

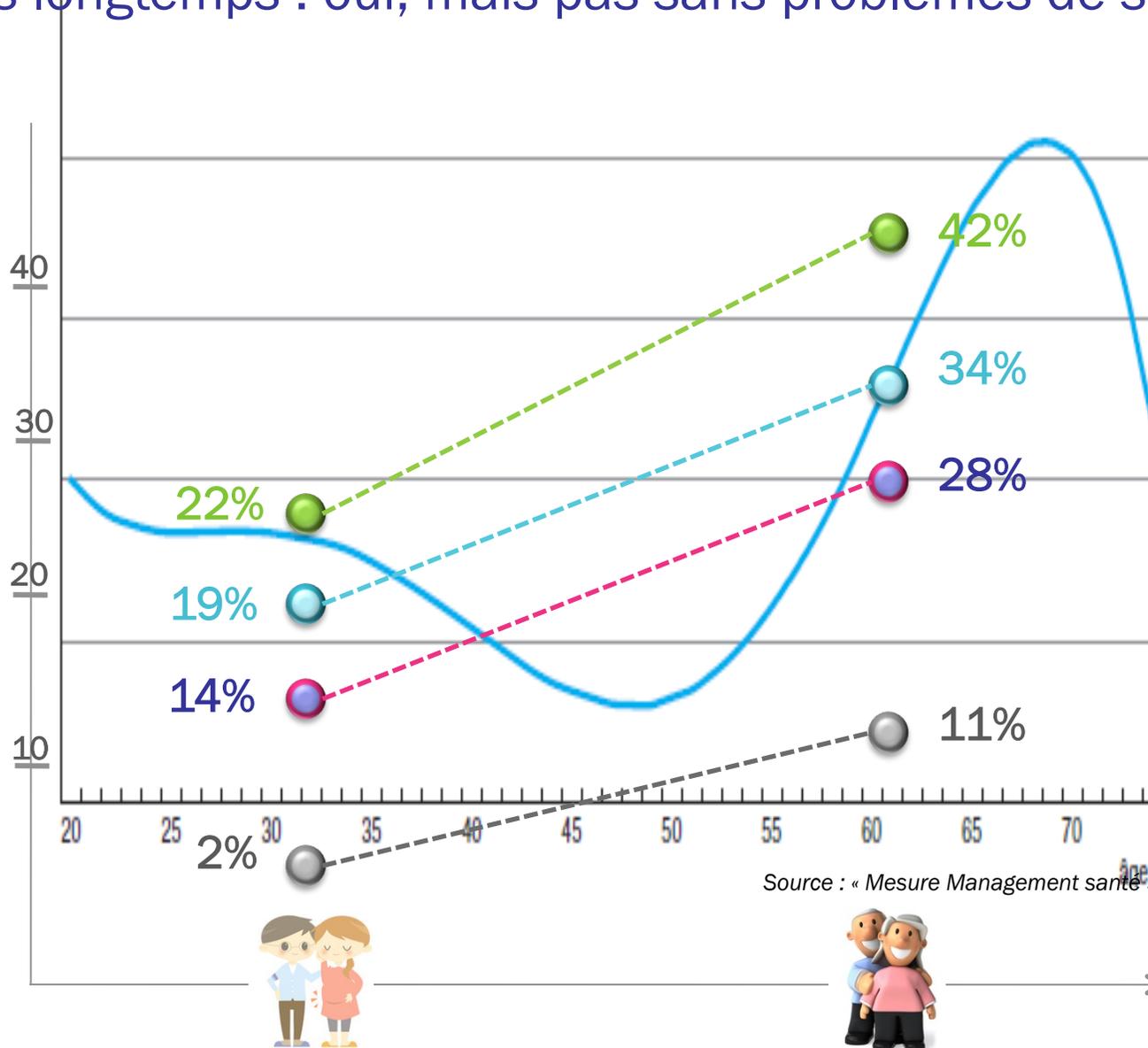
50 à 499  
salariés

Plus de 500  
salariés

Source : « Mesure Management Santé » 2012 (présentation de Malakoff Médéric)

# Travailler plus longtemps : oui, mais pas sans problèmes de santé

-  Troubles visuels
-  Troubles auditifs
-  Maladies chroniques
-  Handicap



Source : « Mesure Management santé » 2012

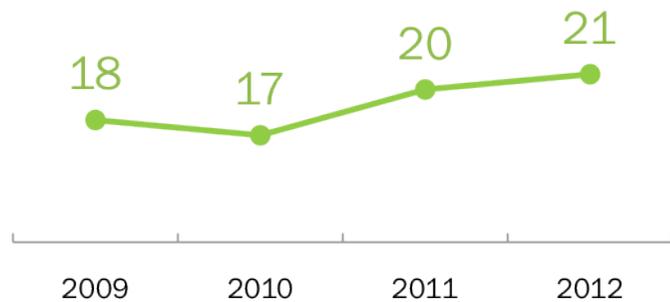
Moins de 30 ans

Plus de 50 ans

# L'engagement au travail faiblit ?

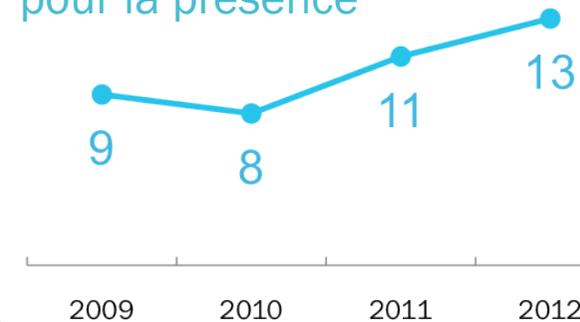
Indiquez si chacune des phrases suivantes vous convient? (*Tout à fait + plutôt*)

Je ne suis pas malade mais j'aurais bien envie de prendre un arrêt maladie

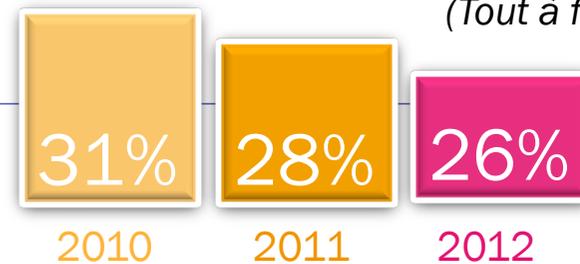


Au travail, vous arrive-t-il... ?  
(très souvent + souvent) ?

De faire de la présence pour la présence



Je cherche systématiquement à améliorer ma façon de travailler  
(*Tout à fait*)



Source : « Mesure Management santé » 2012

# Perception de l'avenir professionnel et économique

## Chefs d'entreprise

**35%** des TPE peuvent  
estimer leur chiffre  
d'affaires  
à **6 mois**



## Salariés

**36%** des salariés ne sont  
pas confiants sur l'avenir  
de leur situation  
professionnelle

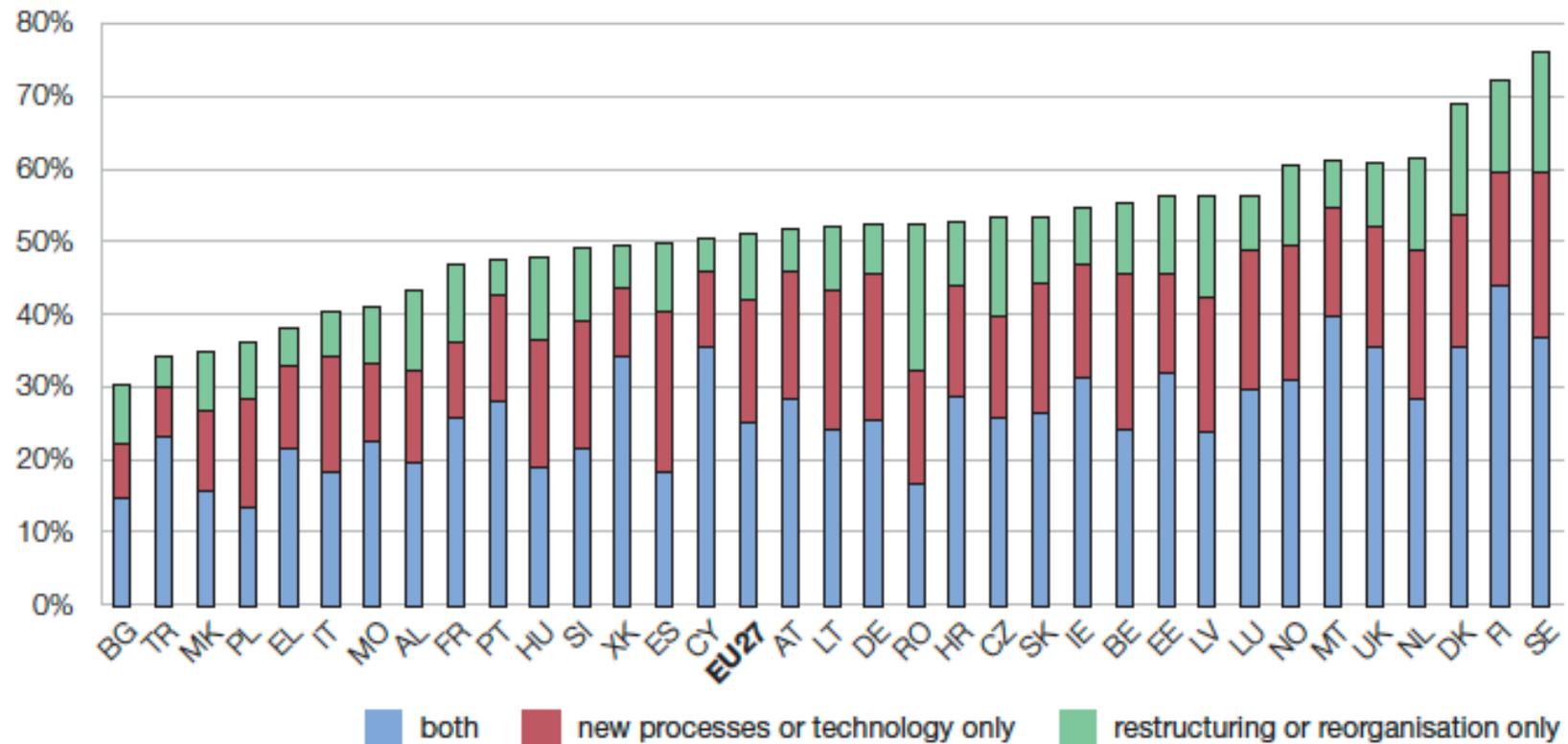


Sources : « Mesure Management Santé » 2012 / Amarok : « La santé des dirigeants » Novembre 2011 /  
SOCIOVISION / OpinionWay pour Malakoff Mederic

# Les sources de la Performance

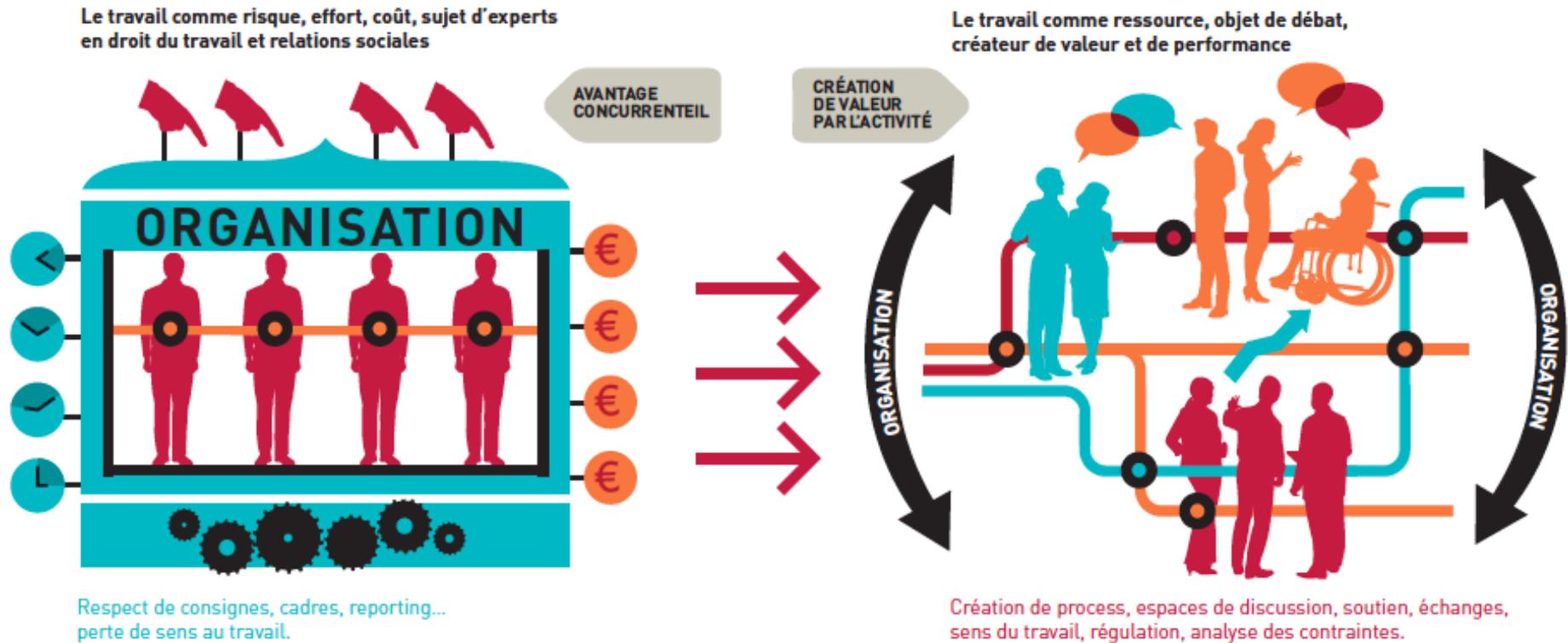
- **Les compétences** : formation, rotation, polyvalence, polycompétence, GPEC, DIF, VAE, tutorat, alternance, **travail apprenant**...
- **L'engagement dans l'activité** : contraintes temporelles, intensification du travail, multiplication des objectifs (CQFD), approche client, autonomie au travail...
- **L'organisation** : structure projet et matricielle, fusion... puis externalisation, appel à la sous-traitance, centralisation...puis décentralisation, refonte de l'organigramme...puis fonte du « back office » dans le « front office »...à qui l'on attribue une fonction commerciale...contrôlée par un nouvel ERP...et le flux tendu...
- **C'est la combinaison de ces trois éléments qui permet, ou non, d'optimiser la performance.**
  - **$P = C+E+O$**

# Changements organisationnels en entreprise 2009-2012 dans l'UE



Source: 5ème enquête européenne sur les conditions de travail. Eurofound. 2012

# Avant/maintenant : une tentative de représentation des évolutions majeures du travail



**La Qualité de Vie au Travail: véhicule de transition**

La Qualité de vie au Travail ne suppose pas :

- un prolongement de l' action
- ni un élargissement mais un
- ***déplacement dans un nouveau cadre d' action.***



Cadre d'action	Habituel	À investir
Modèle	<i>Théorie des expositions</i> : un environnement nocif pour un individu « réactif »	<i>Théorie de l'engagement</i> : un travail "constructeur" pour un "individu-projet"
Objets	Cloisonnés Série de négociations...	QVT: objet ou projet intégrateur « <i>La symétrie des attentions client/salarié</i> ».
Acteurs	CHSCT, DRH... Travail des instances..	Managers, RSE, observatoires... Créer de l'acteur... CHSCT: politique
Méthode	Diagnostic et plan d'action	Expérimentation et évaluation
Posture	Normative Application des règles	Apprentissage, réflexivité Création de règles
Contrainte de Performance	Efficience	Innovation

# Les « objectifs » de la Qualité de Vie au Travail

## 1. « S'appuyer sur les acquis RPS pour en sortir »:

- *d'une théorie des expositions à une théorie de l'engagement*

## 2. Donner de la cohérence aux négociations multiples:

- *« La qualité de vie au travail pourrait devenir la 'boussole' garantissant une cohérence globale »*

## 3. Frayer un nouveau compromis socio-productif:

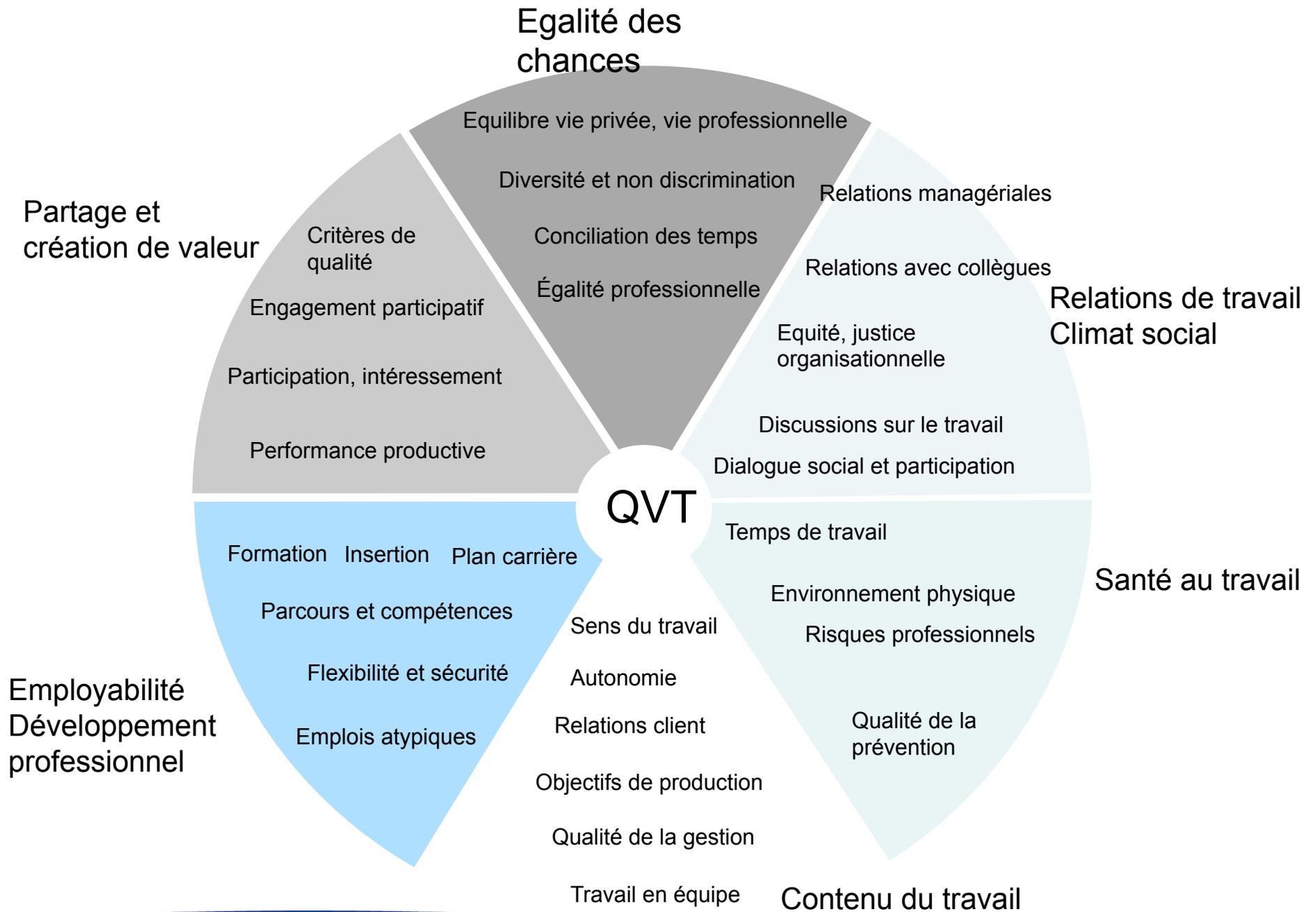
- *« La symétrie des attentions salarié/client ».*

# Les champs couverts par la Qualité de Vie au Travail

## *Champ esquissé par les Partenaires Sociaux dans l'ANI*

- Qualité de l'engagement à tous les niveaux de l'entreprise
- Qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise
- Qualité des relations sociales et de travail
- Qualité du contenu du travail
- Qualité de l'environnement physique
- Qualité de l'organisation du travail
- Possibilité de réalisation et de développement personnel
- Possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle





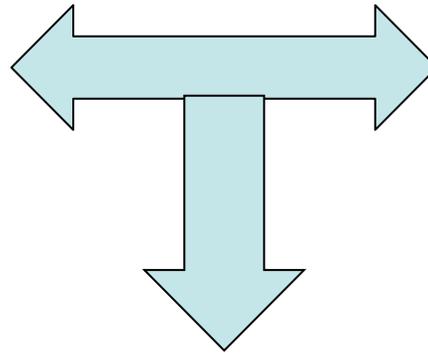
# Une définition de la Qualité de Vie au Travail

## *Définition de l'ANI QVT:*

- 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.



**Capacité d'expression  
et d'action**



**Conditions d'emploi  
et de travail**

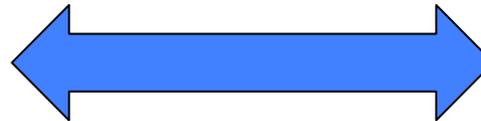
**Contenu du travail**

Perception de la qualité de vie au  
travail

# Déterminants de la qualité de vie au travail

## Capacité d'expression

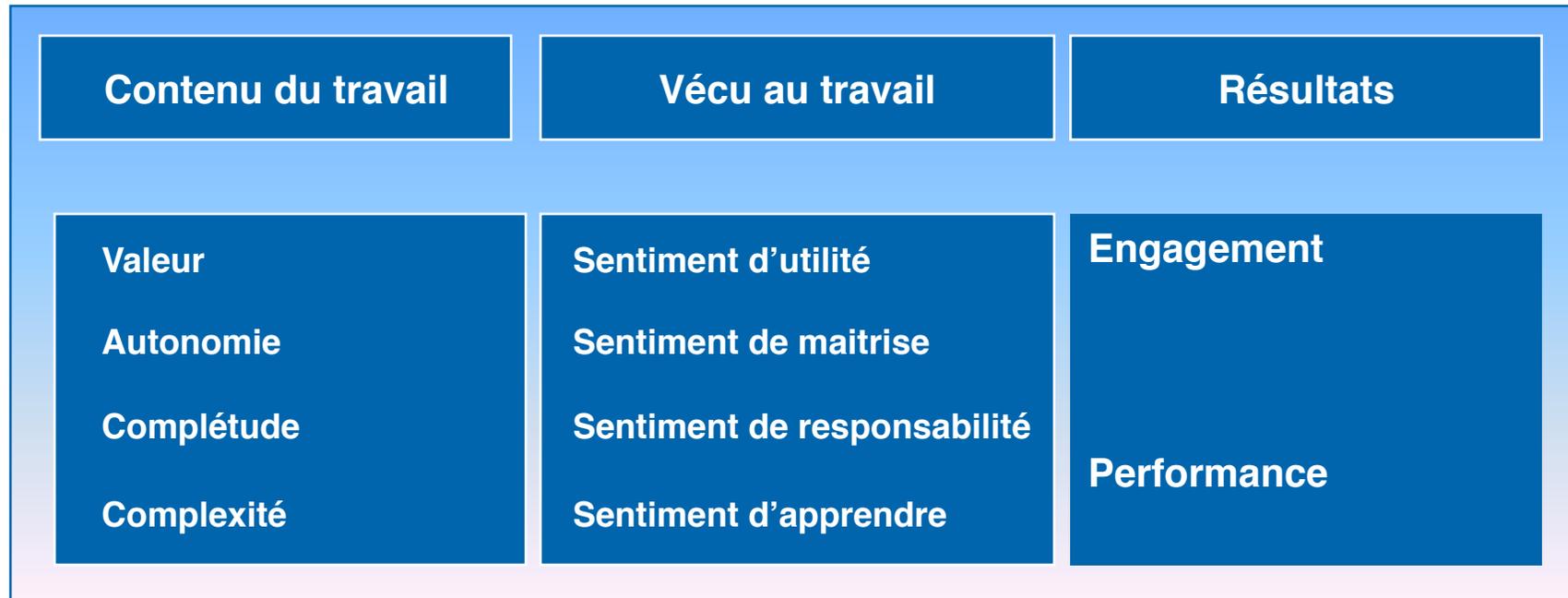
- Participatif
- Partenariat social
- Soutien managérial
- Soutien collectif



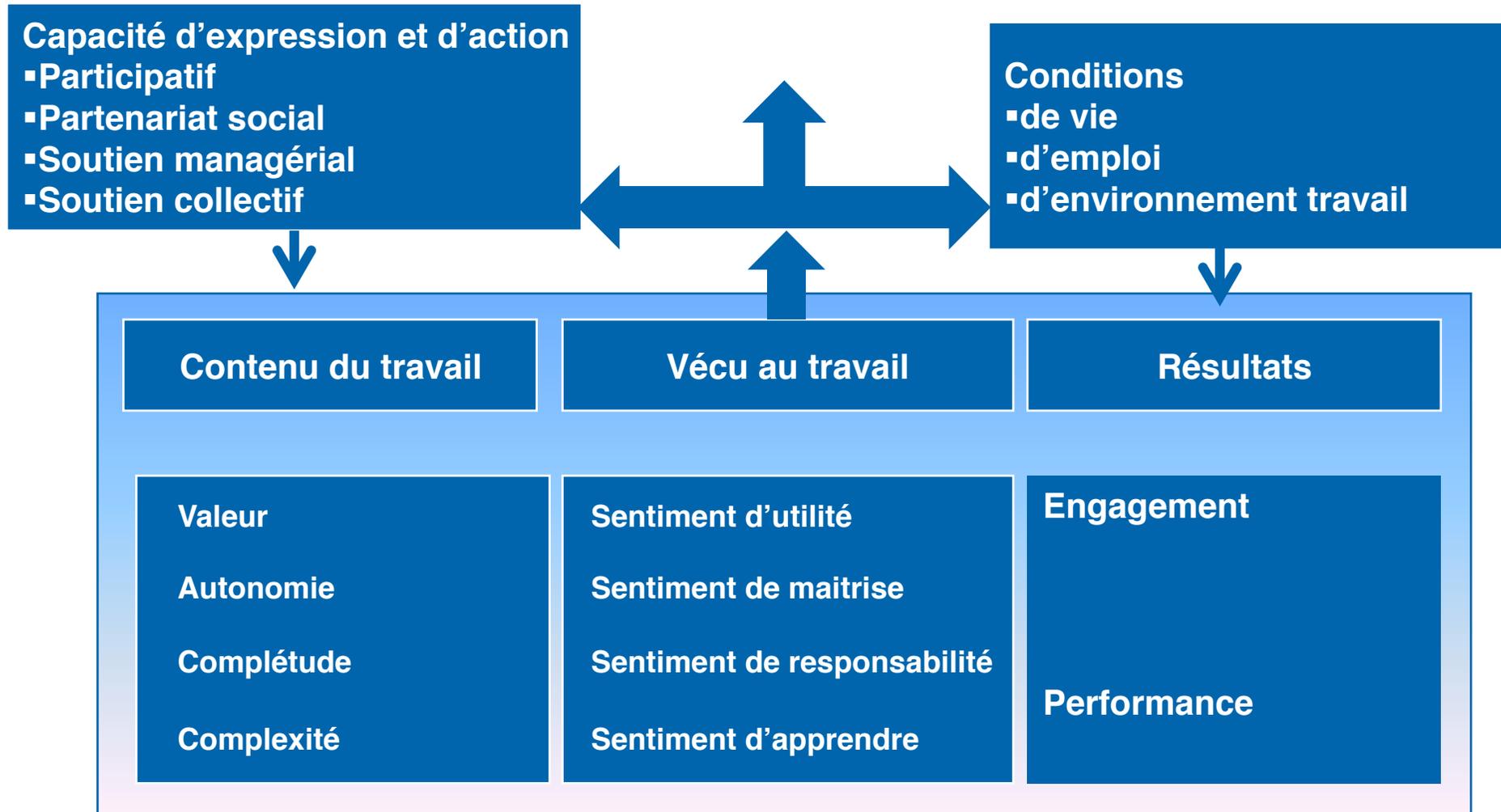
## Conditions

- de vie
- d'emploi
- d'organisation

# Agir sur le contenu du travail



# Perception de la qualité de vie au travail



Concevoir la démarche

Poser le diagnostic

Expérimenter

Pérenniser

OBJECTIFS

Positionner le sujet au niveau stratégique

Définir le cadre et le processus

Co-construire et partager le diagnostic

Identifier les axes QVT prioritaires

Inscrire les objectifs QVT dans le fonctionnement de l'entreprise.

Outiller les acteurs et les projets de l'entreprise

Assurer pérennité de l'action

Appropriation innovations

METHODES

Conduite de projet paritaire

Concertation

Analyse des enjeux

Analyse du travail

Enquête

Rapport situation comparée enrichi

Co-conception des systèmes

Espaces de discussion

Articulation des temps

Formation/action

Observatoire paritaire

Analyse, capitalisation

LIVRABLES

Accord de méthode

Cadre de la démarche

Diagnostic préalable

Axes d'expérimentation

Bilan des actions

Identification innovations

Accord intégré

Baromètre QVT

EVALUATION CONTINUE

=

APPRENTISSAGE

## La voie de l'amélioration de la qualité du travail

