



## LE FONCTIONNEMENT DU RÉSEAU RÉGIONAL DES INTERVENANTS QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

### ► Un réseau impulsé et animé par le Plan Régional Santé Travail Occitanie (PRST)

Le PRST met en application la politique « santé-travail » définie par l'État, les partenaires sociaux et les acteurs de la prévention.

En Occitanie, un groupe piloté par l'Aract et composé de l'ensemble des acteurs institutionnels (organisations professionnelles et syndicales, Dreets, Carsat MP et LR, MSA, Services de Santé au Travail Interentreprises) conduit les actions Qualité de Vie au Travail (QVT) du PRST.

Sur la période 2016 - 2020, ce plan avait notamment

l'ambition de répondre aux enjeux de transformations des entreprises :

- en faisant la **promotion de démarche QVT** telle que définie par les partenaires sociaux dans l'[ANI QVT de juin 2013](#) et renouvelée dans l'[ANI Santé au travail de décembre 2020](#),
- en **identifiant les intervenants** en capacité d'accompagner les entreprises (privées comme publiques) ainsi que les partenaires sociaux (via la [Fabrique de la QVT](#)).

### » Reflex QVT

La construction de ce réseau a également coïncidé avec la mise en place de la plateforme nationale « Reflex QVT » portée par le Plan Santé Travail. Cette dernière a pour vocation de mettre en relation des entreprises et des consultants en capacité d'accompagner ces dernières sur leurs projets « QVT ».

<https://reflexqvt.anact.fr/fr/>



## ► Un réseau pour faire ensemble, dont le fonctionnement se précise

Depuis son lancement le 22 novembre 2019 à Lézignan-Corbières, de nombreuses rencontres ont été proposées aux membres du réseau (en tenant compte de la crise sanitaire) :

• **Lors de la semaine de la QVT 2020, deux webinaires le 19 juin** ont permis d'aborder des points de méthode de la démarche QVT, ainsi que des thématiques définies préalablement par les intervenants.

• **La webconférence du 2 septembre 2020** a quant à elle précisé les modalités de fonctionnement du réseau. Elle a également permis de présenter les dispositifs

d'accompagnements à la reprise d'activité suite à la crise sanitaire, ainsi que l'avancement de la plateforme Reflex QVT.

• Sur la base de ce dernier webinaire, 3 thématiques ont fait l'objet d'un approfondissement lors d'**ateliers d'échanges et de partage en 2021**.

• Puis le dernier **webinaire du 18 juin 2021** a été consacré à partager et à échanger sur l'évolution du réseau depuis son lancement, sur les travaux produits par les partenaires du groupe QVT PRST 3 Occitanie et sur les prochaines actions à venir.

### Les dates clés du réseau



Grâce à une importante participation et implication des intervenants, ces différents événements ont permis de préciser les modalités de fonctionnement ainsi que les

objectifs de ce réseau. Cette lettre d'information vous détaille ces évolutions ainsi que les perspectives envisagées par les membres du PRST.

## » Comment devenir membre du réseau des intervenants QVT ?

### » Où trouver toutes les productions du groupe (lettres d'information, replays, supports...) ?

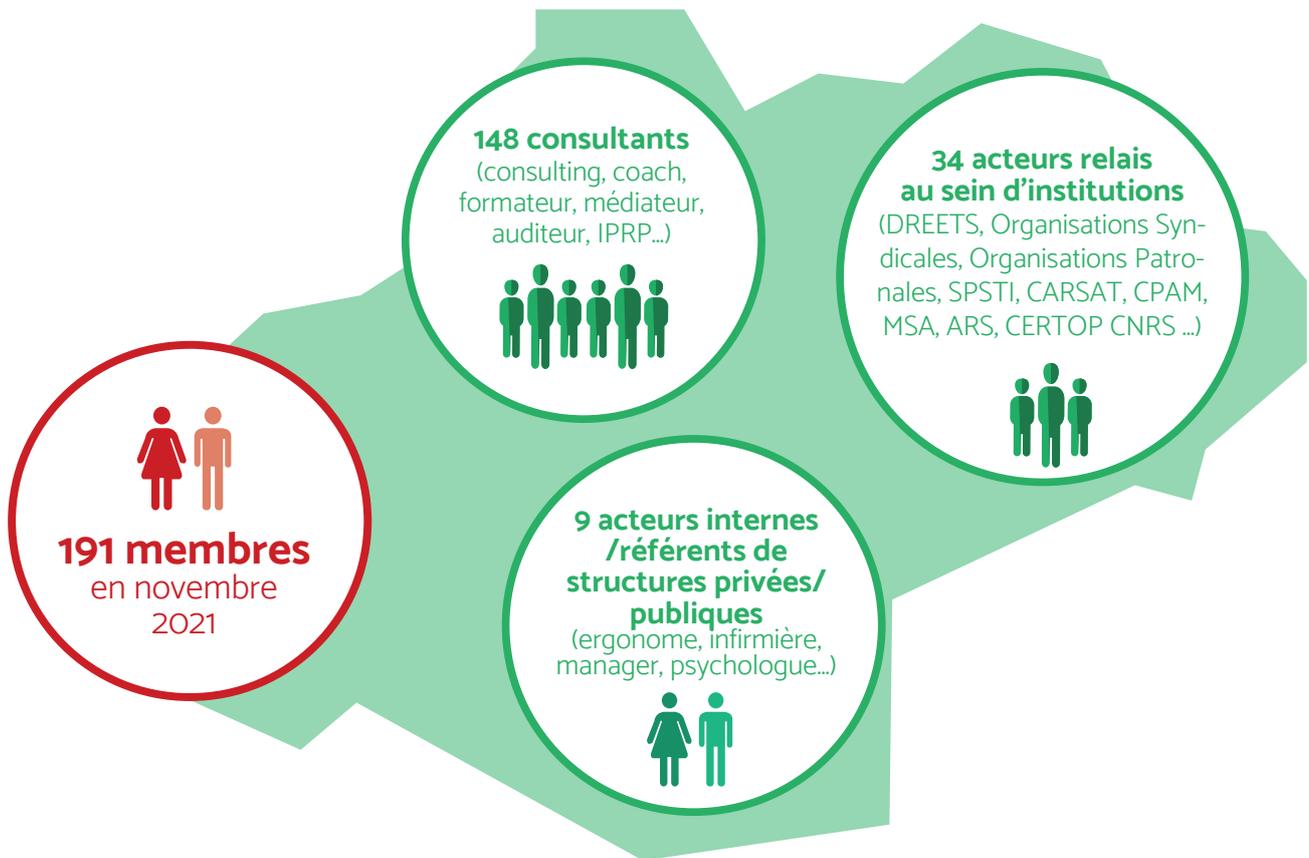
Toutes les informations sur le site du PRST Occitanie :  
<http://www.prst-occitanie.fr/r/21/objectif-4-ameliorer-la-qualite-de-vie-au-travail/>

Un contact unique : [intervenants-qvt-occitanie@anact.fr](mailto:intervenants-qvt-occitanie@anact.fr)



## L'ÉVOLUTION DU RESEAU A AUJOURD'HUI

👉 Le réseau compte une diversité de profils qui participe à sa richesse



👉 En réponse aux besoins de construction du réseau à son lancement en novembre 2019, un cadre et des fonctions ont été depuis renforcés par le groupe QVT du PRST

### QUELLES SONT LES MODALITÉS DE PARTICIPATION ET D'ENGAGEMENT ?



#### CADRE D'ENTRÉE DANS LE RÉSEAU

Ouvert aux intervenants de la région Occitanie (consultants, acteurs internes, acteurs-relais)

3 principes de participation :

- **Partager les mêmes repères sur la QVT** (ANI 2013 et 2020, repères clés du PRST)
- **Intervenir sur un ou plusieurs champs de la QVT** en centrant leurs actions sur l'organisation du travail,
- **Intégrer un espace dédié** pour monter en compétences, partager des pratiques professionnelles et échanger avec de multiples acteurs autour de la QVT.

## UN PROCESS DE PARTICIPATION AU RÉSEAU QUI S’AFFINE



### 1) JE RENTRE DANS LE RÉSEAU

- Je formule ma demande par mail à [intervenants-qvt-occitanie@anact.fr](mailto:intervenants-qvt-occitanie@anact.fr)
- Je reçois en retour les modalités de fonctionnement du réseau et les conditions d’entrée

- J’accepte le cadre par retour de mail (obligatoire)
- J’ai la confirmation d’être inscrite sur la liste de diffusion



### 2) JE PARTICIPE À LA VIE DU RÉSEAU EN TANT QUE MEMBRE

- J’assiste et je participe aux évènements proposés par le GT QVT PRST.
- Je renouvelle ma participation une fois par an et met à jour mes coordonnées (1 fois dans l’année pour tous)

> Formulaire adressé à date anniversaire du lancement du réseau (novembre).



### 3) JE SORS DU RÉSEAU

- A l’initiative du membre, demande formulée par mail.
- A l’initiative du GT QVT PRST, en l’absence de

réponse au formulaire de renouvellement de sa participation.

## A QUOI SERT LE RÉSEAU DES INTERVENANTS QVT ?

### • Favoriser la coopération au sein du réseau et avec les partenaires :

- Développer les rencontres et les échanges entre membres du réseau et identifier des partenariats possibles entre eux.

### • Monter en compétences ses membres :

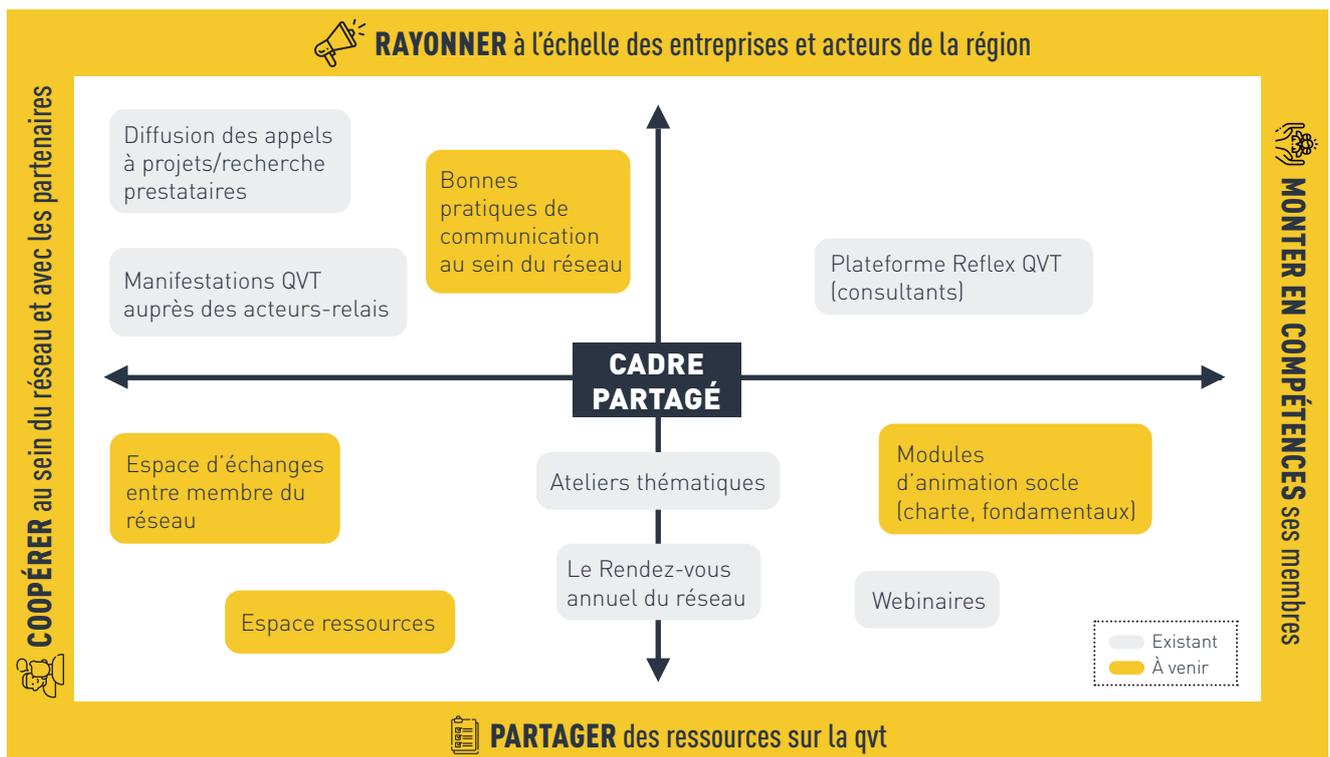
- Accompagner les membres du réseau dans leur découverte ou approfondissement de la QVT (logique de parcours).
- Échanger et partager pour apprendre des pratiques de chacun.

### • Partager des ressources sur la QVT :

- Mettre à disposition les référentiels/outils sur la QVT provenant des travaux des partenaires institutionnels.
- Capitaliser et diffuser les productions des ateliers du réseau.

### • Rayonner à l’échelle des entreprises et acteurs de la région :

- Développer les démarches QVT auprès des entreprises.
- Communiquer auprès des acteurs-relais.
- Relayer les appels à projets, les propositions de partenariat et autres actualités sur la QVT.





## LES ENSEIGNEMENTS DES PREMIERS ATELIERS THÉMATIQUES

Après la tenue de webinaires en juin et septembre 2020, le groupe QVT a souhaité répondre aux attentes des membres du réseau en organisant 13 ateliers thématiques en présentiel de janvier à mars 2021.

3 thèmes ont été les plus plébiscités :

- » **Convaincre de s'engager dans une démarche QVT.**
- » **La mobilisation et la place des acteurs.**
- » **S'outiller sur le démarrage : l'état des lieux.**

Leurs objectifs :

- Fédérer les membres en expérimentant un espace dédié au partage d'expériences.
- Apprendre des pratiques de chacun.
- Partager les mêmes repères et la même vision de la QVT (solidifier un socle commun).
- Produire collectivement des fondamentaux sur 3 thèmes.



## **Convaincre de s'engager dans une démarche QVT favorise le déploiement de l'intelligence collective. Aux différents acteurs de jouer !**

- **L'engagement, la volonté et le portage de la démarche par la direction/la gouvernance** : une condition sine qua non (QVT = axe stratégique de l'entreprise).
- **S'appuyer sur les acteurs ressources en interne** (« trouver les bons interlocuteurs ») et les partenaires institutionnels pour aider à faire passer des messages.
- **Passer d'une vision descendante de l'organisation et de la prise de décision (salariés exécutants) à une logique de subsidiarité**, qui développe l'autonomie, la responsabilité, la créativité et qui rend chacun contributeur et acteur de la réussite de l'entreprise, au plus proche du terrain.
- **Nouvelle manière d'appréhender le management et la décision** :
  - Passer d'experts et décideurs à facilitateurs et accompagnateurs, porteurs de sens et de confiance,
  - Accepter la remise en cause (culture/management/organisation),
  - Co-construction avec tous les acteurs (employeur/salariés/élus/managers),
  - Le collectif est créateur de valeur.

## **Convaincre de s'engager dans une démarche QVT : l'art et la manière de conduire le changement ne s'improvisent pas**

- **Un cadre avec une démarche formelle et opérationnelle** :
  - **Contextualisée**, « la démarche et les outils sont adaptés en fonction des besoins et du contexte de l'entreprise ».
  - **En mode projet**, avec des étapes, un planning, des résultats attendus, des livrables, de la communication interne...
  - **Une approche globale**, centrée sur la mise en évidence du travail réel et l'expression des salariés (Espaces de Discussion sur le Travail) pour agir sur les situations de travail...
- **Une approche transverse qui associe et embarque tous les acteurs de façon paritaire** (« mobiliser les élus ») et pluridisciplinaire (« les salariés sont les experts de leur travail »).
- **Une progression « pas à pas »**, itérative, qui intègre le droit à l'erreur et l'amélioration continue des résultats : « tout ce qui sera semé continuera à produire ».
- **Un cadre d'intervention validé avec les acteurs** pour sécuriser la démarche (principes de volontariat, qualité du dialogue social, identification des enjeux de tous les acteurs, accès et moyens donnés...).



### **CE QUE L'ON RETIENT DU THÈME EN 3 IDÉES CLÉS**

- » **LES LIENS CONDITIONS DE TRAVAIL, SANTÉ & PERFORMANCE**
- » **L'IMPLICATION ET LA FORCE DU COLLECTIF**
- » **DES RÉSULTATS TANGIBLES, PÉRENNES, DE QUALITÉ, DONT SONT FIERS LES SALARIÉS.**

## THÈME 2

# LA MOBILISATION ET LA PLACE DES ACTEURS

### CE QU'ÉVOQUE LE THÈME POUR LES PARTICIPANTS



### CE QUI EST PARTAGÉ SUR LE THÈME

#### **Jamais sans la direction !**

Une démarche QVT est un véritable projet stratégique pour la structure qui veut la réaliser.

Si cette démarche n'est pas portée au plus haut niveau de l'entreprise, elle a peu de chance de se traduire par des actions concrètes significatives, aucune chance de s'installer dans la durée.

Pour être hissée au rang de projet stratégiques, quelques conditions sont utiles :

- **Bien s'accorder sur le fait que nous ne sommes pas sur des sujets « cosmétiques » à côté du travail mais bien sur ce qui permet de faire un travail de qualité.**
- **Bien partager la conviction que des résultats sont attendus sur :**
  - la qualité du service ou de la production pour les clients et usager,

#### **Avec les experts du travail !**

**Qui mieux que les salariés, experts de leur travail, pour contribuer à l'identification des points à travailler pour mieux faire un travail de qualité ?**

C'est ici le volet participatif de la démarche QVT qui est mobilisé dans la phase vers un état des lieux partagé, permettant de concevoir des propositions d'actions à soumettre à la réflexion de la direction et au comité de

- la performance sociale et l'engagement des salariés,
- la performance économique, résultat d'un travail de qualité réalisé par des salariés engagés.

Si des résultats sont attendus pour les clients, les salariés et l'entreprise, il ne s'agit pas d'un sujet seulement porté par la RH. La démarche est portée au plus haut niveau. Elle implique les responsables de la production (biens ou service), les gestionnaires et responsables financiers, les responsables des ressources humaines. Ces différentes fonctions prendront utilement place dans le dispositif de pilotage de la démarche QVT.

Ce niveau d'engagement de la direction est une condition nécessaire pour la mobilisation des moyens permettant d'expérimenter des actions concrètes et inscrire la démarche dans la durée.

pilotage de la démarche, celle de l'expérimentation des actions retenues comme celle de l'évaluation participative des résultats observables.

**Les espaces de discussion sur le travail** sont un moyen particulièrement pertinent pour organiser le travail participatif vers un travail de qualité.

## Et la ligne managériale

Les managers sont bien sur des acteurs clés de la démarche. Ils jouent un rôle essentiel pour permettre que s'organisent les temps d'échange avec les / des membres du collectif de travail. Leur adhésion au projet contribue à rendre la démarche crédible avec des possibilités réelles de mises en œuvre d'actions utiles à tous les niveaux. La mise en œuvre des actions à expérimenter suppose bien souvent

l'accord et l'engagement du management.

Les managers sont aussi les experts de leur travail de managers. L'enjeu est donc aussi de leur permettre de pouvoir faire un travail de management de qualité, un travail d'organisation qui favorise le travail de qualité de tous. Ils ont donc besoin eux aussi d'espaces de discussion sur leur propre travail.

## Et leurs représentants

Une démarche QVT invite à travailler sur le travail, son organisation, les relations sociales, les parcours professionnels, la reconnaissance, l'égalité professionnelle, la santé au travail... Autant de sujet qui portent sur des enjeux pour les individus et les collectifs. **Autant de sujets pour lesquels les instances représentatives du personnel disposent de prérogatives qu'il convient bien sur de respecter et mobiliser.**

L'enjeu ici est à la fois de :

- Permettre à la démarche QVT de ne pas en rester « à faire toujours plus de la même chose », d'ouvrir vers des innovations à expérimenter et évaluer pour

décider des suites pertinentes (poursuivre l'action, l'ajuster, ne pas poursuivre).

- **De respecter les représentants du personnel dans leurs rôles et prérogatives.**

Pour se faire, il est généralement pertinent de pouvoir distinguer des espaces distincts dont les rôles sont complémentaires et articulés :

- **Le dispositif de pilotage ou suivi paritaire de la démarche QVT.**
- **Les instances représentatives du personnel.**
- **Les espaces de discussion sur le travail.**

## D'autres acteurs mobilisables

Si les quatre familles d'acteurs citées sont incontournables, d'autres ressources peuvent être mobilisées pour répondre à des besoins spécifiques.

Des ressources qui peuvent apporter une valeur ajoutée sur le versant méthodologique, par exemple pour apprendre à mener une démarche QVT, réaliser un état des lieux, animer des espaces de discussion sur le travail (EDT), penser des indicateurs situés pour mesurer les résultats des actions... Des ressources mobilisées au regard des sujets retenus

sur lesquels travailler et agir. A titre d'exemple ont été évoqués dans l'atelier des acteurs comme **les services de prévention et de santé au travail, les Carsat, les OPCO, les chambres des métiers, les organisations syndicales ou professionnelles...**

Un point d'attention aussi partagé en atelier sur la place des donneurs d'ordres pour les petites entreprises ou les établissements relevant d'un groupe, sur les marges de manœuvre mobilisables pour agir sur les sujets QVT.



### CE QUE L'ON RETIENT DU THÈME EN 3 IDÉES CLÉS

- » 4 FAMILLES D'ACTEURS INCONTOURNABLES : DIRECTION, REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS, MANAGERS, SALARIÉS.
- » QVT COMME PROJET STRATÉGIQUE : SE GARANTIR D'UN ENGAGEMENT DE LA DIRECTION AU PLUS HAUT NIVEAU ET DANS LA DURÉE.
- » CHACUN À SA PLACE ET DANS SON RÔLE, ATTENTION À « NE PAS MÉLANGER LES CHOUX ET LES CAROTTES », AU RISQUE SINON IN FINE DE FAIRE UNE SOUPE TRÈS PIMENTÉE SUR LE VERSANT DES RELATIONS SOCIALES.

## THÈME 3

# S'OUTILLER SUR LE DEMARRAGE : L'ÉTAT DES LIEUX

### CE QU'ÉVOQUE LE THÈME POUR LES PARTICIPANTS



### CE QUI EST PARTAGÉ SUR LE THÈME

#### » UN PRÉAMBULE

La volonté de la Direction.

#### » UN PRÉ-REQUIS

Un esprit d'analyse et une qualification de la demande par les parties prenantes pour préciser la méthode et les principes de l'état des lieux.

• L'intervenant doit faire preuve de pédagogie en amont de la démarche pour bien clarifier les concepts utilisés et identifier le degré de maturité de l'entreprise à « entendre » ce qui se passe concrètement dans le travail et à « vouloir » transformer le travail (la phase de cadrage est primordiale pour poser les repères, enjeux et modalités d'intervention dont celles de l'état des lieux).

## L'état des lieux est participatif et doit parler du travail objectivement

• C'est une des étapes clés de la démarche QVT.

• C'est une analyse critique, partagée et collective sur le travail en mode projet, « on parle d'état des lieux partagé et non de diagnostic » : il est co-construit par les acteurs.

• C'est une discussion sur le travail avec un regard croisé des différentes parties prenantes pour identifier des sujets prioritaires de travail (« débattre, délibérer, s'accorder... »).

- Au cœur, les espaces de discussion sur le travail, qui se préparent, s'animent et font l'objet de restitution.

- Un principe fondateur, partir de l'existant, de ce qui a déjà été fait au sein de la structure (interventions internes ou externes).

- Identifier un périmètre, se fixer des objectifs et ainsi adapter les outils utilisés aux besoins (ex : baromètre, questionnaire, frise chronologique, jeu de cartes « les essentiels de la QVT », observations de l'activité de travail, groupes de travail, analyse de données...) tout en restant vigilant sur les usages et la diffusion des résultats...

## **L'état des lieux est une remise en cause potentielle de l'organisation du travail et du management, et est sous-tendu par une vision stratégique**

- Il accompagne souvent des mutations ou la conduite du changement.
- Il peut être le point de départ d'une politique de prévention de santé au travail, tant sur le champ des risques physiques que sur le champ de la prévention des risques psychosociaux.
- Il peut avoir un impact sur la perception et l'usage du système d'information de l'entreprise.

## **L'état des lieux peut avoir lieu avec tout type de partie prenante au fil du temps**

- Il doit s'appuyer sur des instances représentatives du personnel élues ou des représentants du personnel volontaires
- Il s'appuie sur des acteurs ressources pour réussir la démarche (il peut avoir pour socle ou non une DRH), et prévoit souvent un apport d'outils, la possibilité de « faire faire » à l'équipe-projet ou de transmettre des savoir-faire en mode « formation-action »
- Cette étape s'inscrit dans une démarche itérative qui se nourrit d'indicateurs régulièrement mis à jour et peut s'adapter



### **CE QUE L'ON RETIENT DU THÈME EN 3 IDÉES CLÉS**

- » ENGAGEMENT
- » PÉRIMÈTRE ET CADRE
- » MÉTHODE PARTICIPATIVE

## LES PERSPECTIVES DU RESEAU DANS LE CADRE DU PRST 4

• La QVT portée sur le PRST3 par notre groupe de travail, par votre participation, avec la création du réseau d'intervenants QVT s'invite plus fortement encore dans la vie des entreprises pour les années à venir.

- Mise en valeur par l'accord national du 9 décembre 2020.
- Bientôt déclinée par la loi Santé au travail.
- Elle reste au niveau régional un des deux seuls groupes de travail du PRST3 encore actifs, ce qui montre

l'importance que l'ensemble des partenaires du CROCT lui donne dans le futur plan régional santé travail à venir.

- Le PST4 qui sera décliné en région portera dans ses axes prioritaires la promotion de la QVT et la diffusion de démarches QVT dans les entreprises. Vous aurez en tant qu'intervenants du réseau toute votre part dans ses actions.

• A ce titre le groupe QVT du PRST4 sera en appui du réseau et des actions QVT à venir.

### Des actions à poursuivre et à développer

ACTIONS	OBJECTIFS	MODALITÉS DE TRAVAIL
Temps institutionnalisé à chaque SQVT : « <b>Le Rendez-vous annuel du Réseau</b> »	<i>Bilan de l'année, partage de ressources, évolution du fonctionnement du réseau, lettre d'info annuelle...</i>	1x/an (en présentiel ou à distance)
Module d'accueil dans le réseau : « <b>Intégrer le réseau des intervenants QVT en Occitanie</b> »	<i>Préciser les modalités de fonctionnement du réseau et son articulation avec ReflexQVT, partage des principes, méthodes et valeurs d'accompagnement QVT du réseau Anact-Aract (la charte et ses implications pour Reflex)</i>  <i>Module socle du parcours prochainement proposé aux consultants de ReflexQVT et étendu aux nouveaux membres du réseau</i>	Nombre de sessions à définir selon les entrées (à distance ou en replay)
Module de renforcement sur la QVT : « <b>Partager des fondamentaux sur la QVT</b> »	<i>Partager la même vision de la QVT, connaître le niveau d'appropriation et les besoins des membres du réseau</i>  <i>Module prochainement proposé à tous les membres du réseau</i>	Nombre de sessions à définir (en présentiel ou à distance)
Ateliers thématiques d'approfondissement et de partage : « <b>Les ateliers QVT</b> »	<i>Échanger sur les pratiques de chacun sur la QVT / thèmes selon les besoins des membres</i>	En sous-groupe à définir (en présentiel ou à distance), séances à organiser régulièrement
<b>Travaux sur les bonnes pratiques de communication au sein du réseau</b>	<i>Identification des besoins (espace ressources, espace d'échanges, affichage en tant que membre du réseau...), construction d'une charte...</i>	Groupe de travail composé de membres du réseau volontaires et membres du GT QVT PRST

### DES RESSOURCES ACCESSIBLES SUR LA QVT

- **Travaux du GT QVT PRST Occitanie :**  
<http://www.prst-occitanie.fr/fr/21/objectif-4-ameliorer-la-qualite-de-vie-au-travail/>
- **Bilan outils produits PRST Occitanie :**  
<http://www.prst-occitanie.fr/a/384/la-sante-au-travail-en-mouvement-des-outils-a-votre-disposition-support-et-replay-du-webinaire-du-18-05-2021/>
- **Acteurs et ressources QVT en Occitanie :**  
<https://occitanie.aract.fr/acteurs-et-ressources-qvt-en-occitanie>
- **Outil d'auto-positionnement sur la QVT :**  
<https://occitanie.aract.fr/outil-dauto-positionnement-qvt-pour-les-tpe-pme>
- **REFLEX QVT :** <https://reflexqvt.anact.fr/fr/>
- **SQVT 2021 :** <https://semaineqvt.anact.fr/>

