



MINISTÈRE DE L'ACTION
ET DES COMPTES PUBLICS

ÉDITION
2019

Guide de la qualité de vie au travail

Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT

OUTILS DE LA GRH

Direction générale
de l'administration
et de la fonction publique

DRH de l'État



Anact

L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

SOMMAIRE

Avant-propos	5
PARTIE 1 - COMPRENDRE LA DÉMARCHE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL	7
1. Qu'est-ce qu'une démarche QVT ?	9
1.1. Une démarche et non une thématique.....	9
1.2. Une démarche qui permet une vision globale de l'activité dans l'administration	10
1.3. Une démarche intégrée à piloter à tous les échelons.....	11
1.4. Une démarche collective pour améliorer conjointement les conditions de travail et la qualité du service public.....	12
1.5. Une démarche qui s'appuie sur l'expérimentation et l'amélioration continue.....	13
1.6. Une démarche qui alimente et renouvelle le dialogue social	13
2. Pourquoi lancer une démarche QVT ?	15
2.1. Répondre au besoin de sens au travail	15
2.2. Favoriser l'engagement et la motivation	15
2.3. Prévenir les risques professionnels et favoriser la santé au travail	15
2.4. Accompagner les transformations des organisations.....	16
2.5. Favoriser la conciliation des temps.....	16
3. Quand s'engager dans une démarche QVT ?	18
3.1. Commencer par une démarche QVT.....	18
3.2. Fédérer des actions existantes dans une démarche QVT	18
4. Quels sont les facteurs de réussite ?	20
4.1. Porter la démarche au plus haut niveau, tout au long du projet.....	20
4.2. S'approprier collectivement le concept de QVT	20
4.3. Identifier les contingences susceptibles de modifier le projet	20
4.4. Revisiter les pratiques de pilotage et de management	20
4.5. Contribuer à la dynamique du dialogue social.....	21
5. Comment mettre en œuvre la démarche QVT ?	23

PARTIE 2 – CONDUIRE UNE DÉMARCHE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL	25
1. Conception et pilotage	27
Étape 1 : Fiche méthode : Conception et pilotage	28
Étape 1 : Fiche outil : Conception et pilotage – Analyser les enjeux.....	31
Étape 1 : Fiche exemple : Conception et pilotage – Accord cadre QVT	34
2. Diagnostic et choix d’expérimentations	30
Étape 2 : Fiche méthode : Diagnostic et choix d’expérimentations	37
Étape 2 : Fiche outil : Diagnostic et choix d’expérimentations – Identifier les informations disponibles.....	39
Étape 2 : Fiche outil : Diagnostic et choix d’expérimentations – Autres outils Anact/Aract	41
Étape 2 : Fiche exemple : Diagnostic et choix d’expérimentations	43
3. Expérimentation et évaluation embarquée	38
Étape 3 : Fiche méthode : Expérimentation et évaluation embarquée	46
Étape 3 : Fiche méthode : Expérimentation et évaluation embarquée – Expérimentation.....	48
Étape 3 : Fiche méthode : Expérimentation et évaluation embarquée – Évaluation embarquée	49
Étape 3 : Fiche outil : Expérimentation et évaluation embarquée – Check-Risk expérimentation.....	50
Étape 3 : Fiche exemple : Expérimentation et évaluation embarquée –Évaluation	51
Étape 3 : Fiche méthode : Espace de discussion	52
Étape 3 : Fiche outil : Espace de discussion – Conduire un atelier de discussion sur le « travail bien fait ».....	53
Étape 3 : Fiche exemple : Espace de discussion (EDD)	54
4. Pérennisation et déploiement	47
Étape 4 : Fiche méthode : Pérenniser l’action et engager son déploiement	56
Étape 4 : Fiche exemple : Pérenniser l’action et engager son déploiement	58
Ressources	59
Annexe	61

Avant-propos

Ce guide méthodologique a été réalisé dans le cadre de la convention de partenariat entre la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). Il s'agit d'un outil d'aide au lancement, à la mise en œuvre et au suivi d'une démarche qualité de vie au travail (QVT) à destination des acteurs de la fonction publique.

Conçu pour l'action, il apporte des connaissances fondamentales sur la QVT, des méthodes, des outils et des exemples concrets de mise en œuvre. Il s'agit d'un outil qui ne nécessite pas au préalable d'être un spécialiste de la QVT.

À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse aux acteurs publics en capacité de lancer et de piloter une démarche QVT dans la fonction publique : aux responsables de services en administration centrale ou déconcentrée, aux directeurs généraux de collectivités, aux directeurs d'hôpitaux et plus globalement aux acteurs en responsabilité de service, directeurs des ressources humaines, secrétaires généraux... Il s'adresse aussi aux acteurs plus opérationnels qui ont un rôle d'incitateurs et d'accompagnateurs méthodologiques tels que les chefs de projet QVT, les conseillers en organisation...

Ce guide peut aussi permettre aux employeurs qui se sont déjà saisis de la question de la QVT, de valoriser leurs actions, de les capitaliser et de les inscrire dans le cadre d'une démarche plus globale et intégrée.

Comment utiliser ce guide ?

Une première partie présente les principes et repères de la démarche QVT. Dans une seconde partie qui détaille les quatre étapes de la démarche QVT, trois types de fiches visant à la mise en œuvre opérationnelle des démarches sont proposés :

- des fiches « méthode » qui reprennent chaque étape de la démarche ;
- des fiches « outil » qui développent les outils habituellement utilisés dans ces démarches ;
- des fiches « exemple » qui illustrent les étapes par des exemples tirés d'expériences issues principalement du secteur public.

Quelle articulation avec les autres guides DGAFP ?

La QVT est une démarche visant l'amélioration combinée des conditions de travail, de la qualité de service et de la performance des organisations.

Ce guide est complémentaire des autres outils proposés par la DGAFP et traitant de la prévention des risques psycho-sociaux, du télétravail et de l'encadrement. Chacune de ces publications invite à une approche par le travail et le dialogue social, en adéquation avec la démarche QVT.

Collection « Outils de la GRH » DGAFP : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/collection-outils-de-la-grh>



COMPRENDRE LA DÉMARCHE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

1

- QU'EST-CE QU'UNE DÉMARCHE QVT ?
- POURQUOI LANCER UNE DÉMARCHE QVT ?
- QUAND S'ENGAGER
DANS UNE DÉMARCHE QVT ?
- QUELS SONT LES FACTEURS
DE RÉUSSITE ?
- COMMENT METTRE EN ŒUVRE
LA DÉMARCHE QVT ?

1. Qu'est-ce qu'une démarche QVT ?

En juin 2013, l'Accord National Interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (ANI) a précisé que « la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises » (...) « La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise. Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mises en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. » (...) « Sa définition, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au cœur du développement du dialogue social. 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 ».

Dans le secteur public, l'amélioration de la qualité de vie au travail est donc une démarche qui regroupe toutes les actions qui permettent de combiner qualité des conditions de vie et de travail des agents et qualité du service public. Elle s'appuie fortement sur l'expression et la participation des agents. Il s'agit d'un processus social concerté, centré sur l'amélioration des conditions du travail (contenu, organisation,...) à des fins de développement des personnes et des services.

1.1. Une démarche et non une thématique

À la notion de QVT, est associée la notion de « démarche ». La QVT est d'abord une façon de construire et de conduire l'action collective qui permet d'articuler les objectifs d'amélioration des conditions de travail et ceux de qualité de service rendu aux usagers.

Il s'agit d'un cadre pour l'action qui permet de déterminer de façon collective et partagée des objets particuliers de travail et de s'engager sur des thématiques particulières comme, par exemple, le management, le télétravail, la prévention des risques professionnels, la prévention des risques psychosociaux (RPS), la gestion de l'absentéisme, les actions favorisant le maintien dans l'emploi, la conduite d'un projet de réorganisation.

La démarche QVT doit s'appuyer sur les situations concrètes de travail et la participation des agents. Elle a donc pour objet de produire des plans d'actions indépendamment des sujets particuliers traités mais en leur donnant une dimension spécifique.

Une démarche QVT n'est donc pas un nouveau sujet autonome à traiter, par exemple pour remplacer le sujet des RPS, ni une nouvelle thématique se surajoutant à celles déjà en cours de mise en œuvre.

La thématique de la QVT ouvre un nouveau cadre d'action collective pour piloter une organisation publique de façon plus cohérente et plus en lien avec le travail des agents et avec leur participation.

1.2. Une démarche qui permet une vision globale de l'activité dans l'administration

La démarche QVT ne peut pas être envisagée comme « isolée » des projets en cours ou à venir dans la structure : réorganisation, changement de logiciel, évolution des missions d'un service...

Par opposition à une vision en silo des problématiques des organisations, la mise en œuvre d'une démarche QVT a pour ambition de regrouper stratégies et actions pour traiter simultanément les enjeux du travail, sociétaux et de performance. Cette première phase d'analyse des enjeux doit être faite et partagée en recherchant bien à les caractériser pour la structure considérée.

- **Enjeux du travail** : besoin d'une plus grande autonomie et de sens au travail, souhait d'un management plus participatif et d'un collectif de travail de qualité, nécessité d'un soutien de l'encadrement, enjeux de mobilité professionnelle, évolution des métiers, élargissement des marges de manœuvre pour l'encadrement intermédiaire et pour les échelons déconcentrés, enjeux d'amélioration du dialogue social et professionnel,...
- **Enjeux sociétaux** : diversité des populations d'agents et de leurs attentes (sexe, âge, groupes professionnels et sociologiques), équilibre des temps vie professionnelle/vie privée, nouvelles attentes de service des usagers, nouveaux types de relations aux usagers,...
- **Enjeux de performance** : qualité de service rendu au public, capacités d'innovation, capacités d'intégration des moyens numériques, équilibre coût et qualité des prestations offertes au public,...

Une fois les enjeux posés, il convient de s'intéresser aux déterminants de la QVT au sein de la structure, c'est-à-dire aux facteurs et leviers qui agissent positivement ou négativement sur la QVT des agents. On en distingue six :

- contenu du travail,
- santé au travail,
- compétences, parcours professionnels,
- égalité professionnelle,
- management, engagement,
- relations au travail, climat social.

Ces facteurs peuvent être interrogés dans les étapes de diagnostic QVT afin de définir les actions précises à conduire sur un ou plusieurs champs.



Source ARACT PACA

1.3. Une démarche intégrée à piloter à tous les échelons

1.3.1. Une démarche à soutenir et à piloter au niveau stratégique

Il ne s'agit pas de conduire des actions ponctuelles, limitées dans le temps mais bien d'élaborer une stratégie durable et explicite de pilotage des organisations, caractérisée par la participation des agents et la prise en compte de leur travail.

La conduite d'une démarche QVT nécessite un positionnement stratégique qui se traduit par :

- une volonté politique explicite ;
- un engagement de la direction sur un cadre d'action ;
- un soutien permanent au plus haut niveau des acteurs porteurs opérationnels de la démarche.

Mettre en œuvre une démarche QVT ne s'apparente donc pas à la mise en place de mesures ponctuelles (salle de sport, conciergerie...), mais bien à une modalité de conduite des projets et de management qu'il convient d'intégrer dans la pratique quotidienne des services.

1.3.2. Une démarche à conduire au niveau opérationnel

La démarche QVT se construit au plus près du terrain et des situations de travail qui font le service rendu aux usagers.

Des actions menées dans environ 180 établissements des secteurs sanitaires et médico-sociaux illustrent ce point de vigilance :

« La Qualité de vie au travail s’appréhende surtout au regard d’enjeux locaux et d’une situation concrète. Il appartient à chaque établissement de construire son propre chemin de qualité de vie au travail. Identifier quelques points de repère est cependant utile avant de passer à l’action »¹.

1.4. Une démarche collective pour améliorer conjointement les conditions de travail et la qualité du service public

La mise en œuvre d’une démarche QVT implique nécessairement la prise en compte simultanée de l’amélioration des conditions de travail des agents, de l’amélioration de la qualité de service rendu à l’usager et de la performance de l’organisation. Des critères permettant de mesurer ces améliorations sont construits collectivement et évalués par les acteurs concernés.

Le fondement de cette approche est le lien démontré entre qualité de service et qualité des conditions de travail des agents. En effet, la qualité de vie au travail des agents est largement déterminée par la possibilité pour eux de faire un travail de qualité et, à l’inverse, la qualité du service rendu est largement déterminée par la qualité des conditions de travail perçue par les agents.

Engager une démarche QVT nécessite une approche par les situations réelles de travail prenant en compte la multiplicité des professionnels impliqués, les compétences et gestes professionnels mis en œuvre ainsi que les régulations intra services et interservices. Cela facilite le décloisonnement des activités et le renforcement des collectifs de travail. Si le contenu du travail de chaque agent reste individuel, le service rendu aux usagers et la qualité de celui-ci relèvent en revanche de l’activité d’un collectif de travail.

La démarche QVT donne un cadre pour l’analyse des situations de travail. Le plan d’actions à construire au sein du service ou de l’établissement s’appuie sur les échanges entre professionnels d’origines diverses, portant chacun leur logique de travail.

Ce mode de coopération dans l’action et les projets est essentiel car le cloisonnement des services peut être un frein à la mise en œuvre d’actions et à la collaboration entre les agents.

La démarche QVT s’appuie fortement sur l’expression des agents à partir de leurs situations concrètes de travail.

Ainsi, des démarches QVT contribuent à enrichir les capacités d’analyse des acteurs et à favoriser un dialogue de qualité qui s’appuie sur le « dialogue professionnel² ».

Les effets d’une démarche participative dans une collectivité territoriale

Dans une collectivité territoriale, un fort taux d’absentéisme était constaté au sein du service de restauration qui comportait 25 personnes. Après analyse, il s’est avéré que le système de rotation d’horaires – deux rotations à assurer 7h -14h ou 8 h 30-15 h 30- posait des difficultés à certains agents liées à l’insuffisance de transports en commun desservant le lieu de travail. Des actions ont été menées en direction du management pour chercher des solutions collectives à ce problème qui, jusque-là, n’avait pas été résolu et contribuait à tendre les relations individuelles et collectives. Ainsi, plusieurs réunions ont eu lieu avec l’équipe qui ont permis de mettre en place un planning de rotation intégrant toutes les contraintes de tous les agents. Cette procédure a résulté du collectif et de l’expression directe des agents qui ont apporté des idées sur l’organisation du travail. Avec cette nouvelle organisation, il a été constaté : une sérénité dans l’équipe et un plaisir retrouvé dans l’exercice des missions, des relations apaisées, une diminution de l’absentéisme et une qualité de la production assurée.

¹ « La qualité de vie au travail au service de la qualité des soins. Du constat à la mise en œuvre dans les établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux ». HAS – ANACT, septembre 2017.

² Dialogue professionnel : échanges concrets à partir du travail réel entre les agents et les encadrants.

1.5. Une démarche qui s'appuie sur l'expérimentation et l'amélioration continue

Une démarche QVT porte tout particulièrement sur les projets en cours ou à venir de toute nature : organisation de l'accueil au public, modification de l'organisation liée à l'introduction d'un nouveau service ou d'une nouvelle technologie, modification de l'activité liée à une nouvelle réglementation, ...

Mener une démarche QVT signifie conduire chaque projet particulier en associant les agents, en tenant compte de leurs situations concrètes de travail et en organisant des échanges entre toutes les parties prenantes.

Cela signifie aussi s'engager dans un processus d'expérimentation de solutions qui s'appuie sur une posture bienveillante de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Expérimenter, c'est mettre en œuvre des solutions innovantes issues d'un choix concerté avec les agents qui vont être touchés par les actions menées. **Expérimenter c'est aussi admettre la possibilité d'erreur. Le droit à l'erreur ne doit pas être vu comme un échec mais plutôt comme une source d'apprentissage, la possibilité d'apporter des améliorations de manière continue ou de revenir en arrière si nécessaire.** Dans le cadre de ces expérimentations, les agents vont évaluer tout au long du processus les actions mises en place de manière à les réajuster si nécessaire. Cette vision de l'expérimentation est donc un élément essentiel d'une démarche QVT.

1.6. Une démarche qui alimente et renouvelle le dialogue social

L'expérience montre que la mise en œuvre de certains principes qui fondent la démarche QVT contribue à renforcer le dialogue social.

Traiter les sujets en cherchant les liens entre les dimensions d'organisation, de RH et de santé au travail aide les acteurs à avoir une vue plus globale des thématiques travaillées et à chercher des solutions plus équilibrées.

Les dimensions d'expérimentation et d'innovation de la QVT conduisent les acteurs à s'impliquer dans des projets avec une pratique plus ouverte tout en gardant leur capacité d'évaluation.

Les projets accompagnés dans le cadre des démarches QVT s'appuient nécessairement sur les partenaires sociaux. Ils doivent toujours être définis et menés en concertation étroite avec les instances habituelles du dialogue social.

La QVT : ce qu'elle n'est pas !

La QVT n'est pas une manière « positive » de parler des RPS. Ceux-ci doivent continuer à faire l'objet de mesures de prévention comme tous les risques professionnels. La QVT n'est pas non plus l'addition d'actions ponctuelles tournées vers des dimensions périphériques au travail : relaxation, conciergerie, mesures en faveur d'une alimentation saine, etc... La démarche proposée dans ce guide a une ambition beaucoup plus vaste, celle d'agir en amont sur toutes les dimensions de l'organisation du travail dans le cadre de démarches participatives pour une qualité de vie au travail essentiellement fondée sur la qualité du travail des agents et du service rendu au public.



Parole d'agent

Un représentant du personnel d'un CHSCT

« ... c'est une méthode très intéressante car elle permet vraiment d'entendre toutes les parties, de prendre en compte les agents et leurs besoins... Il nous a paru important de trouver des axes de travail prenant en compte tous les changements pour aussi bien accompagner les agents et leur permettre de participer, de s'exprimer... »

À retenir

La démarche QVT nécessite une vision stratégique qui doit être portée au plus haut niveau puisqu'elle touche l'organisation et vise la performance du service public.

Elle est une démarche « systémique » du fait de son approche globale et des interactions permanentes entre toutes les parties prenantes. Elle est une démarche durable à décliner dans tous les projets. Elle s'appuie fortement sur l'expression et la participation des agents ainsi que sur l'expérimentation de solutions. C'est ce qui la distingue d'une démarche projet « classique ».

C'est une démarche qui contribue à l'amélioration du service public.

La QVT engage tous les niveaux de l'organisation : agents, managers, direction, acteurs RH, partenaires sociaux. Elle s'appuie sur l'expérimentation et le dialogue professionnel. Elle renforce le dialogue social.

2. Pourquoi lancer une démarche QVT ?

Le lancement d'une démarche QVT peut être motivé par différentes dimensions de la vie d'une organisation et des agents : développer l'attractivité, l'engagement, la cohésion d'équipe, la motivation professionnelle, favoriser l'innovation, fidéliser les agents, prévenir les risques professionnels, diminuer l'absentéisme, améliorer la qualité du service...

Cinq objectifs peuvent retenir particulièrement l'attention des employeurs : répondre au besoin de sens au travail, favoriser la motivation des agents et leur engagement, mieux prévenir les risques professionnels, favoriser l'accompagnement des transformations et la conciliation des temps de la vie personnelle et professionnelle.

2.1. Répondre au besoin de sens au travail

Dans la fonction publique, la question du sens du travail est particulièrement forte. De nombreuses études ont montré que le service au public est un facteur important d'implication des agents, de la construction de leur identité professionnelle et du sens qu'ils peuvent donner à leur travail quotidien, y compris dans des contextes difficiles de travail. Cette possibilité de donner du sens à son travail est donc aussi un facteur de santé pour les agents. Une démarche QVT s'appuie sur la recherche d'amélioration dans les processus de travail avec comme objectif également de mieux servir le public. Le fait de porter à égalité les objectifs d'amélioration des conditions de travail et d'amélioration du service public est donc un atout pour conforter ce besoin de sens dans le travail. Ce besoin est à soutenir régulièrement en fonction des évolutions des missions des structures publiques, des demandes des usagers et des réorganisations des structures publiques.

2.2. Favoriser l'engagement et la motivation

Dans le milieu professionnel, l'expression des difficultés du travail quotidien ou des dysfonctionnements organisationnels ressentis n'est pas toujours possible. Dans ce contexte, favoriser l'expression des agents sur leur travail devient un levier majeur d'amélioration de la qualité de vie au travail. Les démarches RPS ont montré à quel point cette possibilité d'expression collective était importante et, d'une certaine façon, elles ont aussi contribué à l'émergence d'attentes dans ce domaine auxquelles il convient de répondre.

La mise en place d'une démarche QVT s'appuie sur la mise en place de dispositifs pérennes d'expression des agents leur permettant de s'exprimer sur le contenu de leur travail dans un cadre sécurisé pour tous.

Cette possibilité d'expression favorise l'engagement au travail des agents, leur motivation et leur expertise sur les situations concrètes de travail. Il s'agit là d'une ressource essentielle pour les projets de changement et d'un levier incontournable d'amélioration de la qualité de vie au travail.

2.3. Prévenir les risques professionnels et favoriser la santé au travail

2.3.1. Poursuivre et approfondir les démarches RPS

La démarche QVT n'est pas une manière « édulcorée » de traiter la problématique des risques psychosociaux (RPS) dans la fonction publique.

La démarche QVT ne se substitue pas aux plans de prévention des RPS, mais alimente à l'inverse une évaluation partagée et élargie des situations de travail aux dimensions simultanées des conditions de travail et de qualité du service. Elle favorise un passage cohérent à l'action en traitant divers domaines de l'organisation du travail, du dialogue social et professionnel, du management... La démarche QVT peut également être l'occasion d'installer de façon plus pérenne des dispositifs d'expression

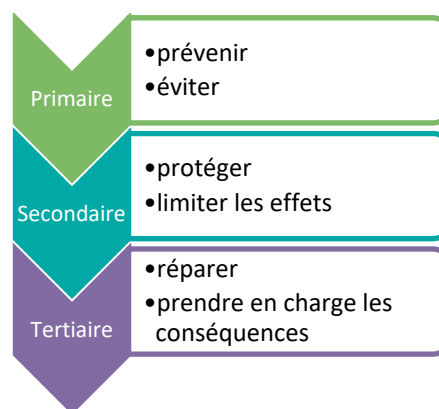
des agents souvent apparus dans les démarches RPS. Ce besoin d'expression sur le travail est alors valorisé et mieux intégré au fonctionnement permanent de la structure publique.

Depuis l'accord cadre du 27 octobre 2013 sur la prévention des RPS, de nombreuses démarches ont été entreprises dans les structures des trois versants de la fonction publique. En 2017, l'Anact a réalisé une évaluation qualitative pour la DGAFP qui met en évidence la difficulté majeure pour les services de passer du diagnostic à la mise en œuvre de plans d'actions concrets et durables, visant notamment la prévention primaire, c'est-à-dire des mesures touchant à l'organisation du travail, au management et aux relations collectives de travail.

2.3.2. Faire de la prévention autrement

Tout projet d'organisation ou de changement, puisqu'il fait évoluer le contenu du travail, agit sur la qualité de vie au travail et/ou les conditions de travail. La santé au travail est un élément clé de la qualité de vie au travail. La singularité de la démarche QVT favorise la prise en compte des risques professionnels dès la phase initiale d'un projet d'organisation ou de transformation. De ce fait, la démarche QVT permet de mener des actions en prévention primaire.

Les 3 niveaux de prévention :



2.4. Accompagner les transformations des organisations

Dès la phase de conception, tout projet de changement doit prendre en compte les conditions de réalisation du travail des agents : les gestes professionnels, les relations avec les collègues ou les services participants à la réalisation d'une même activité,... Il s'agit de préserver la qualité des conditions de travail et le sens du travail.

Dans un contexte de transformation du service public, et au regard des attentes des usagers, les relations au public évoluent ainsi que les relations de travail et de management. L'ensemble de ces paramètres conditionnent les conditions de travail des agents. La mise en place d'une démarche QVT offre l'opportunité d'associer les agents aux transformations et de prendre en compte les conditions de travail réelles des agents.

2.5. Favoriser la conciliation des temps

La conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle soulève plusieurs types d'enjeux liés aux exigences du service public, aux contraintes organisationnelles, aux situations individuelles des agents et aux caractéristiques du territoire (transports, modes de garde, ...). Une meilleure articulation des différents temps qui structurent la vie des agents est de nature à favoriser une plus grande qualité de vie au travail. Une démarche QVT peut contribuer à favoriser une meilleure conciliation des temps, notamment par l'élaboration d'une charte des temps et de gestion des technologies de l'information et de la communication, par une réflexion concertée sur la mise en œuvre du télétravail, mais aussi par la mise en place d'une politique d'accompagnement du maintien dans l'emploi ou d'action sociale en faveur des agents.

À retenir



La démarche QVT est un outil à la disposition des encadrants afin d'accompagner les transformations des organisations dans un cadre participatif.

Elle permet de poursuivre et d'approfondir les travaux engagés dans les services, notamment au travers des démarches de prévention des RPS.

Elle offre la possibilité aux agents et aux encadrants d'agir sur le contenu du travail en privilégiant l'organisation et la prévention primaire.

Elle vise l'amélioration des conditions de travail tout autant que la qualité de service aux usagers et devient ainsi un outil au service de la performance du service public.



Parole d'agent

Un cadre supérieur de santé

«... réunir des personnels soignants et médicaux pour les faire réfléchir ensemble sur des problématiques de prise en charge est un concept nouveau à l'hôpital qui redonne à chacun le vrai sens de son travail et permet de se sentir réellement impliqué et considéré. Ces nouvelles méthodes devraient permettre aux cadres d'harmoniser leurs pratiques ».

3. Quand s'engager dans une démarche QVT ?

Une démarche QVT nécessite de s'inscrire dans une perspective de développement de projets à moyen ou long terme pour la structure. Elle nécessite aussi d'être dans un contexte *a priori* favorable à la participation des agents et à la concertation sociale. En revanche, les situations de crise aiguë (conflits, préavis de grève, signaux d'alerte RPS, incident grave...) ne sont pas propices à l'engagement d'une démarche QVT. Un temps préalable de régulation et de reprise du dialogue entre les acteurs est nécessaire avant le démarrage de la démarche QVT.

La démarche QVT est une approche nouvelle des questions du travail, de son organisation et des liens avec la qualité du service. Elle est donc amenée à s'intégrer dans la stratégie et la gestion courante de la structure publique, dans ses projets en particulier. En tant que telle, elle peut être impulsée de différentes façons dans les structures publiques selon les contextes et l'état des pratiques antérieures.

Une démarche QVT peut être mise en place dans des circonstances variées, soit pour traiter de difficultés rencontrées par la structure, soit à l'occasion d'un projet de changement. Elle peut ainsi se déployer pour répondre à des difficultés et chercher à construire des actions d'amélioration comme, par exemple, la mise en place d'un plan d'actions correctives suite à des difficultés de fonctionnement dans un établissement, à une dégradation de la qualité de service, à des problèmes rencontrés par l'encadrement, à des sujets récurrents de conditions de travail, à une montée de l'absentéisme... Elle peut aussi se déployer à l'occasion d'un projet de transformation des services et de l'organisation du travail comme, par exemple, le lancement d'un projet d'établissement, la réorganisation d'un service, l'arrivée de nouveaux outils de travail, la mise en place de nouvelles modalités de relations avec les usagers, le développement du télétravail ou de services numériques.

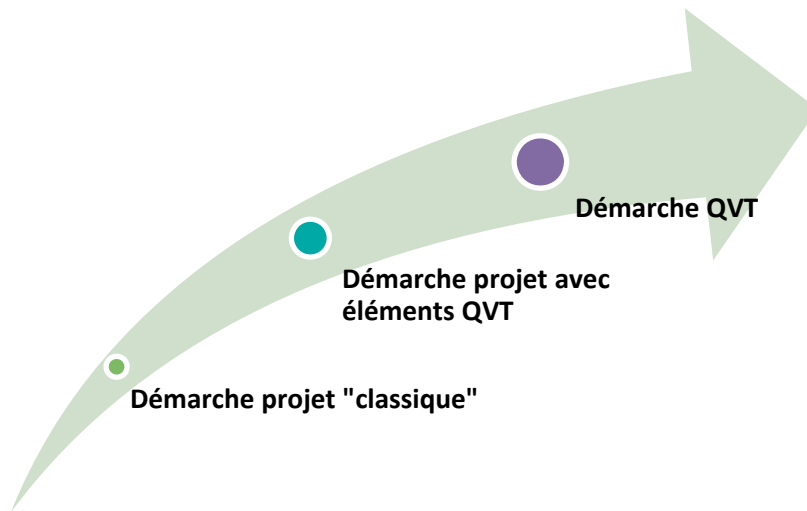
3.1. Commencer par une démarche QVT

Dans certaines structures, il sera important de lancer cette approche de façon explicite en respectant toutes les étapes présentées dans ce guide et de façon chronologique. La phase de cadrage initial est particulièrement importante pour partager les enjeux de la structure, définir la cadre d'action, rassembler les informations et choisir les sujets et lieux d'expérimentation. Un affichage fort de la direction sera nécessaire pour marquer le début du processus et la volonté de porter cette approche dans les actions futures de la structure ; il pourra conduire à une négociation avec les organisations syndicales et un accord QVT ou, à défaut, à un plan d'actions concerté.

Après le partage des enjeux et de l'état des lieux, des expérimentations pourront commencer à être lancées. Il convient de noter toutefois que, même dans un plan global QVT, les terrains d'expérimentation pourront être réduits dans une première phase. Leur évaluation permettra l'extension progressive de la démarche.

3.2. Fédérer des actions existantes dans une démarche QVT

Des structures publiques, sans démarche QVT explicite, peuvent déjà expérimenter des actions avec des caractéristiques essentielles de la démarche QVT : dimension participative forte des agents, travail simultané sur les enjeux sociaux, de travail et de qualité de service, gestion anticipée des changements prenant en compte le travail, actions de co-développement en direction de l'encadrement en vue d'un management plus participatif,... Dans ces cas, la démarche QVT s'instille progressivement. Cette approche consiste à introduire dans les démarches de projets dites « classiques » un ou plusieurs éléments de la démarche QVT, à les tester, à se les approprier et à les adapter à la culture du service. L'objectif est que chaque nouvelle conduite de projet se nourrisse des résultats des démarches précédentes pour, *in fine*, aboutir à une démarche QVT intégrée qui peut alors être envisagée et formalisée dans un accord QVT négocié ou, à défaut, dans un plan d'action concerté. La démarche QVT est alors installée comme une référence de conduite des politiques de la structure au-delà de telle ou telle expérience limitée.



1^{er} exemple : une démarche QVT initiale

Dans une université, la présidence a souhaité marquer un tournant dans sa politique à l'occasion du projet d'établissement. En concertation avec les partenaires sociaux et les acteurs porteurs dans l'université (RH, encadrement de laboratoires, préventeurs, etc.), il a été produit un plan d'actions QVT qui s'est décliné en plusieurs étapes d'actions : état des enjeux et des lieux partagés, délimitation des lieux potentiels d'expérimentation. Divers champs des relations de travail, des politiques RH, des transformations d'organisation sont progressivement touchés par ce plan QVT.

2^{ème} exemple : Une démarche QVT pour fédérer les actions existantes

Dans un centre de recherche, au contraire, il apparaît que beaucoup d'actions sont déjà menées sur des projets de réorganisation de laboratoire ou en direction de l'encadrement dans un cadre très participatif et ouvert aux divers enjeux du travail. Dans un premier temps, la direction devrait s'orienter vers une capitalisation de ces expériences, une évaluation partagée et un enrichissement en prenant mieux en compte les questions de performance. À partir de cela du dialogue qui sera nourri avec les organisations syndicales, la structure pourrait envisager la négociation d'un accord stabilisant l'approche QVT et permettant son extension et/ou prenant en compte des sujets non encore explorés.

4. Quels sont les facteurs de réussite ?

4.1. Porter la démarche au plus haut niveau, tout au long du projet

Les démarches QVT renouvellent le plus souvent les modalités de conduite de projet, les pratiques managériales, les relations entre agents et managers.

Elles engagent la structure sur la voie de l'amélioration des conditions de travail et la capacité d'action sur le contenu du travail en en faisant des leviers de performance et de qualité du service.

De telles évolutions qui bousculent les cadres d'actions et les acteurs nécessitent un portage au plus haut niveau de l'organisation, tout au long des projets. La direction des services concernés doit ainsi s'engager explicitement dans une démarche QVT.

4.2. S'approprier collectivement le concept de QVT

Un temps de clarification sur le concept de QVT est nécessaire avant d'initier la démarche. La formation/sensibilisation de l'ensemble des acteurs concernés et particulièrement de l'encadrement qui aura en charge de porter la démarche, va permettre l'appropriation de cette notion. Cette étape indispensable est le moyen le plus simple de sortir des représentations subjectives sur ce qu'est une démarche QVT. L'appropriation portera sur le sens, les enjeux généraux d'une démarche QVT mais aussi sur sa signification particulière pour la structure considérée.

Ce point doit être précisé dès la phase de cadrage du projet.

4.3. Identifier les contingences susceptibles de modifier le projet

L'organisation des services, l'organisation et le contenu du travail ainsi que la mise en place d'une démarche QVT peuvent-être modifiés par des éléments de contexte sur lesquels les agents et managers n'ont pas prise.

Ce type de contingence ainsi que les spécificités liées au territoire doivent être identifiées le plus en amont possible pour déterminer les marges de manœuvre et les objets de discussion qui peuvent donner lieu à une démarche.

4.4. Revisiter les pratiques de pilotage et de management

La mise en œuvre d'une démarche QVT nécessite, pour les décideurs, de revisiter les pratiques de pilotage et de management de la structure.

- **Afficher explicitement un projet d'amélioration des conditions de travail**

Cette amélioration doit porter sur toutes les dimensions du travail : dimensions de l'environnement physique, psychique, des relations du travail, charge et temps de travail, équilibre des temps professionnels et privés...

- **Réinterroger et valoriser la notion de qualité de service**

Le postulat de départ de la QVT est celui d'un lien entre qualité de vie au travail et qualité du service rendu. Il s'agit ainsi de valoriser la notion de qualité du service public et d'installer les actions QVT avec cet objectif de lier qualité des conditions de travail et qualité de service.

- **Diffuser « l'esprit QVT », avoir une vision globale et la faire partager par tous**

Porter une démarche QVT ne peut reposer sur une seule personne ou un groupe de personnes au risque de l'épuisement et de l'essoufflement de la démarche.

Il importe donc que la direction assume le pilotage d'une démarche QVT en associant clairement tous les niveaux de l'encadrement et en tirant progressivement toutes les conséquences sur les changements potentiels des pratiques vers un management plus participatif.

- **S'inscrire dans une pratique d'amélioration continue**

Il convient, comme pour tout type de démarche d'amélioration, de s'inscrire dans une volonté « d'amélioration continue » : traiter les problématiques en fonction de leur priorité, se fixer des objectifs réalistes puis rouvrir de nouveaux chantiers déjà identifiés ou émergents en fonction des orientations suscitées par les attentes des usagers et portées par la hiérarchie ou la tutelle.

- **S'approprier au plus tôt les projets de changement**

Les porteurs de la démarche QVT doivent repérer les projets de la structure pour, au plus tôt, organiser des dispositifs participatifs et expérimentaux pour la conduite des transformations.

Cela signifie, là aussi, l'acceptation des conditions d'une vraie démarche participative : du temps, des moyens d'échanges sur les projets et la prise en compte des résultats des concertations dans les décisions finales.

- **Développer les marges de manœuvre des acteurs responsables**

Au regard des contraintes extérieures (contraintes budgétaires imposées, décisions de réorganisation des missions et services), il est impératif pour tous que les acteurs décideurs puissent être en capacité de rechercher et développer des marges de manœuvre organisationnelles leur permettant de développer des projets dans le cadre d'une approche QVT.

Les espaces d'expression des agents sur le contenu du travail et l'organisation apparaissent comme le lieu privilégié permettant la réflexion sur les marges de manœuvre envisageables.

- **Proposer des outils et méthodes adaptables aux réalités de la structure**

Les démarches QVT sont ancrées dans la réalité des situations locales et ne sont en aucun cas des démarches « clés en main ».

Si le cœur de la méthode reste le même (diagnostic, priorisation, expérimentation, évaluation embarquée, déploiement), de nombreux outils peuvent être mobilisés en fonction des expérimentations et des contextes locaux.

Ces outils permettent l'animation de la démarche, la construction de l'ingénierie, le diagnostic, l'évaluation embarquée... ils ont vocation à être utilisés dans un cadre participatif mais également à servir de base au développement de nouveaux projets.

- **Favoriser les apprentissages collectifs**

Les échanges entre professionnels et les expérimentations induites par les démarches QVT favorisent les apprentissages collectifs. Espaces de réflexion et de créativité, accumulation de compétences et capacité de remise en question et d'adaptabilité sont les composantes d'une organisation apprenante.

4.5. Contribuer à la dynamique du dialogue social

Le développement d'une démarche QVT ne peut s'installer sans une volonté forte d'instaurer ou de développer un dialogue social de qualité. En amont, la mise en place d'une démarche exige de se mettre d'accord sur les modalités de déploiement de ce processus nouveau. Une concertation sur un relevé de conclusions partagé ou la négociation d'un accord de méthode pour installer la démarche QVT doit être recherchée ; elle est l'occasion de redéfinir les modalités de concertation sur les sujets du travail et de la qualité du service.

Tout en respectant l'autonomie des acteurs et le rôle des instances, la démarche QVT va aussi conduire à multiplier les lieux d'échanges et de concertation avec les agents à partir de leurs réalités de travail. Dans des formes à définir, cette expression des agents doit pouvoir remonter aux instances habituelles du dialogue social. Elle enrichira alors les débats des partenaires sociaux en vue d'un diagnostic plus partagé et de décisions plus concertées.



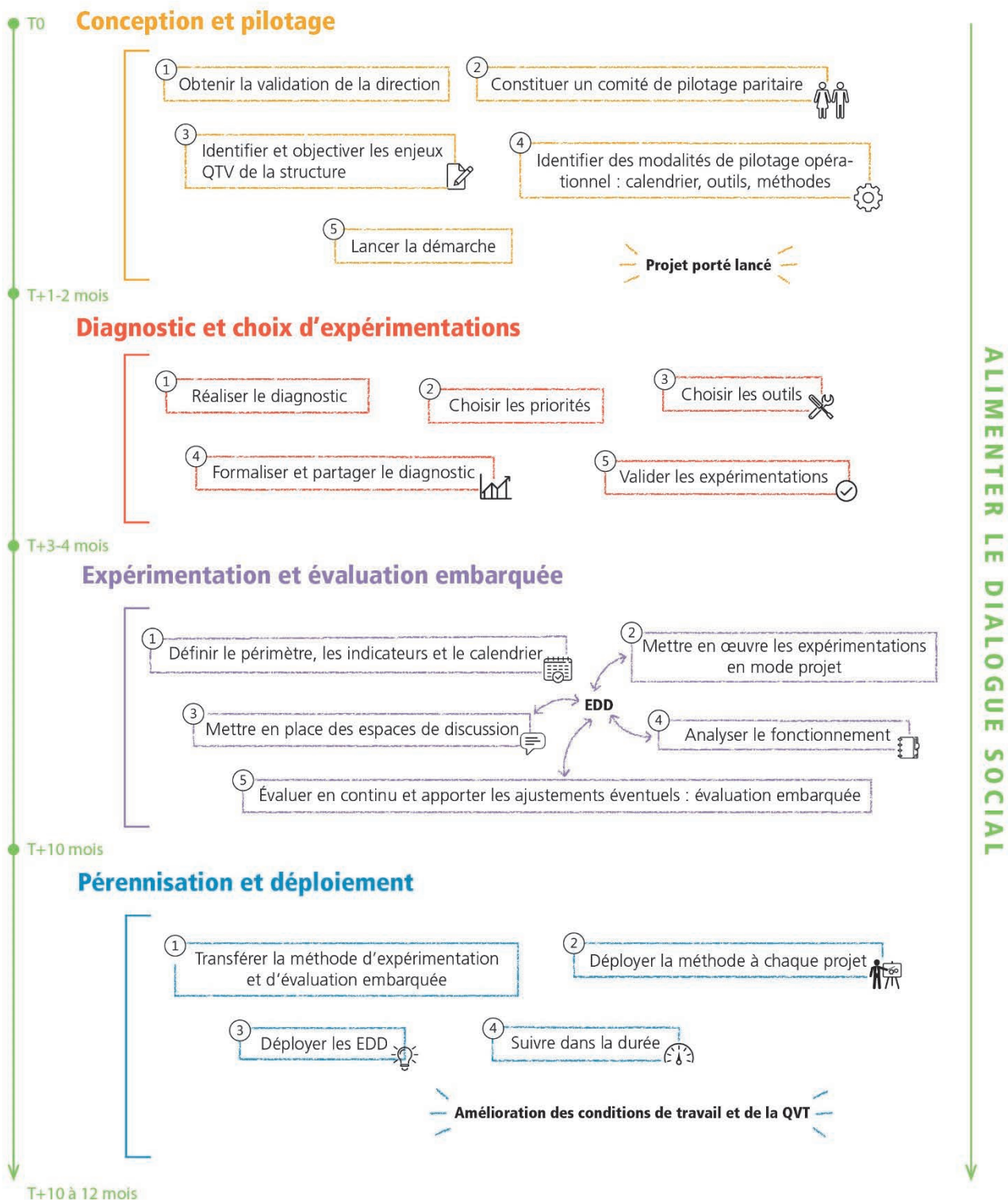
Parole d'agent

Une responsable qualité dans un établissement hospitalier :

« ... cela a changé notre regard sur le fait que les actions sur l'organisation du travail et donc sur les moyens d'agir peuvent être vraiment recherchés à la source, c'est à dire auprès des professionnels de terrain... Il y a eu un renforcement de notre management participatif et collectif ».

5. Comment mettre en œuvre la démarche QVT ?

Le déroulement d'une démarche QVT suit les quatre étapes suivantes.



Les durées des différentes étapes pouvant varier en fonction des projets et des contextes, ces repères chronologiques sont donc indicatifs.

Comment mettre en œuvre la démarche ? Méthodologie détaillée.

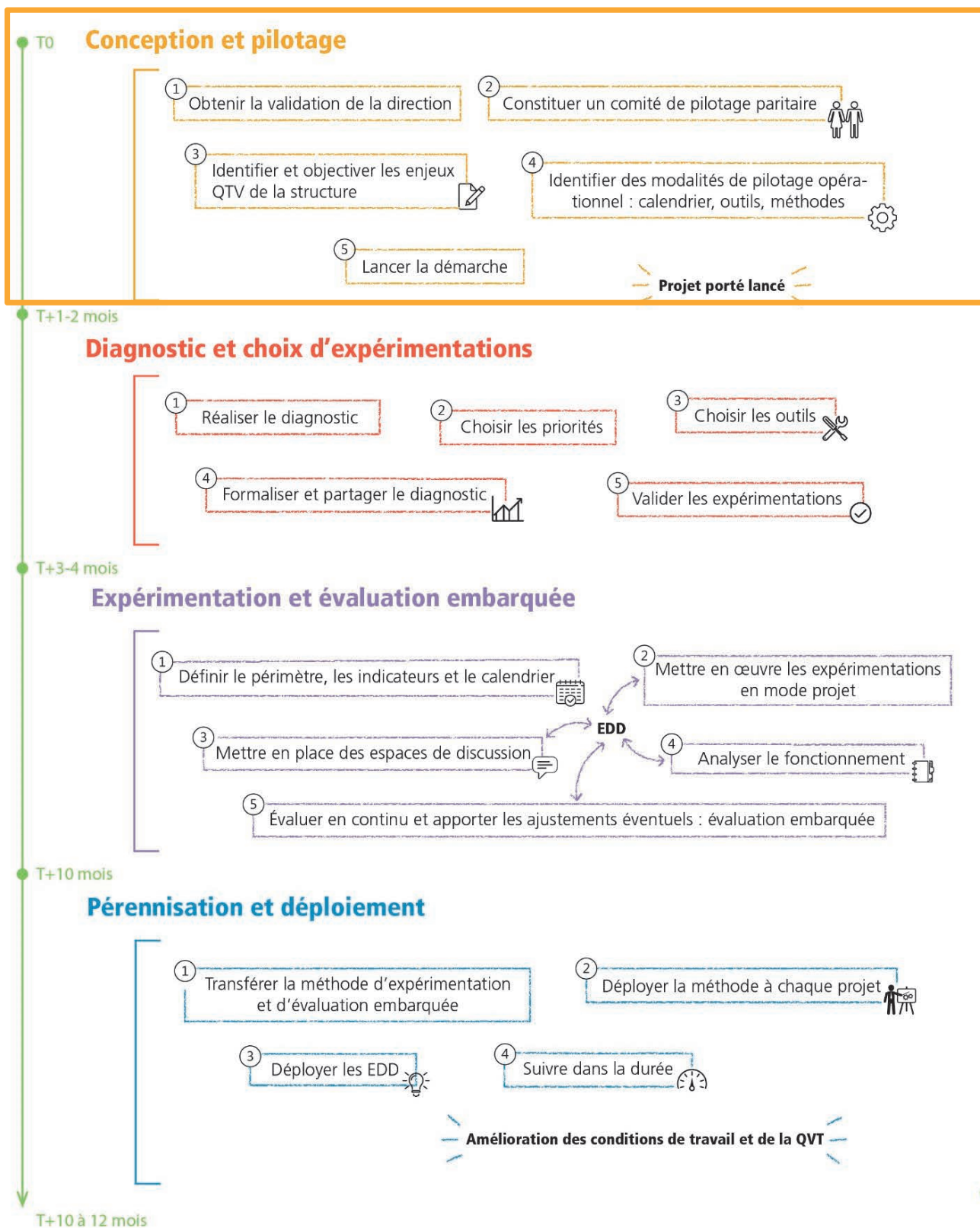
- Les fiches « méthode » proposent une description complète de l'étape.
- Les fiches « outil » décrivent différents outils et leurs modalités de mise en œuvre.
- Les fiches « exemple » proposent une illustration concrète d'étapes ou d'utilisation d'outil.
- *Pour tous les liens vers les documents de bases, outils et méthodes outils d'animation développés par l'Anact :*
<https://www.anact.fr/themes/qualite-de-vie-au-travail>



CONDUIRE UNE DÉMARCHE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

2

- CONCEPTION ET PILOTAGE
- DIAGNOSTIC ET CHOIX
D'EXPÉRIMENTATIONS
- EXPÉRIMENTATION
ET ÉVALUATION EMBARQUÉE
- PÉRENNISATION ET DÉPLOIEMENT



1. Conception et pilotage

Étape 1

Fiche méthode : Conception et pilotage

1 à 2 mois

Savoir d'où l'on part...

Réaliser une analyse du contexte de départ permet de motiver le lancement d'une démarche QVT.

Premier temps incontournable et gage de réussite, cette analyse permet de clarifier la raison concrète du lancement de la démarche.

Porter la démarche au plus haut niveau

Compte tenu des enjeux stratégiques et du renouvellement du cadre d'action qu'elle porte, la démarche QVT doit être portée au plus haut niveau hiérarchique de la structure.

Quand ce n'est pas possible, le porteur de projet, doit être positionné au plus haut dans la ligne hiérarchique afin que sa légitimité puisse être affirmée.

Impliquer les instances de dialogue social

La démarche QVT et sa conduite participative permanente n'excluent pas le cadre des instances de dialogue social. Celles-ci doivent être associées à la démarche dans le cadre de leurs prérogatives.

Il convient de distinguer le dialogue social du dialogue professionnel³, chacun alimente les travaux relatifs à la démarche QVT.

Engager le projet pour articuler QVT et performance, santé, organisation du travail

La qualité de vie au travail porte intrinsèquement sur le lien entre conditions de travail, conditions de réalisation d'un travail de qualité et performance de l'organisation.

Elle offre une vision plus globale de la prévention tout en dépassant les approches de RPS sur les seules dimensions de la souffrance au travail.

L'enjeu de la prévention n'est plus seulement de réduire les risques mais de développer les conditions d'organisation pour un travail de qualité en s'appuyant sur l'activité concrète des agents, leur vécu, leur expression et en considérant le dialogue social comme une composante essentielle de la prévention.

Définir le cadre et le processus

La première étape est celle au cours de laquelle les acteurs s'emploient à :

- objectiver les principaux enjeux d'une démarche QVT pour la structure considérée ;
- structurer la démarche et définir le processus d'action ;
- identifier les livrables attendus ;
- construire le système d'acteurs qui permettra de porter la démarche (a minima un plan d'actions porté collectivement), de formaliser et sécuriser les étapes suivantes du processus.

Envisager les différentes suites de la démarche

Il convient, en fin de démarche, non seulement de ne pas laisser s'essouffler les projets, mais aussi d'engager de nouveaux projets qui pourront être alimentés par ceux qui sont arrivés à terme.

Les modalités de suivi des nouveaux projets pourront être définies : stabilisation d'un groupe de suivi ou d'un comité QVT, capitalisation et appropriation des innovations, stabilisation d'indicateurs, mise en place d'un observatoire paritaire, mise en

³ Dialogue professionnel : échanges concrets à partir du travail réel entre les agents et les encadrants.

place d'un baromètre QVT régulier, négociation d'un accord QVT au niveau d'un établissement public,...Les options sont nombreuses et dépendent des contextes locaux tout comme des attentes des parties prenantes.

Le changement de paradigme dans la manière d'aborder les questions du travail et de son organisation, mais également les modifications qu'elles engagent dans les manières de manager, sont amenées à devenir un cadre d'action pérenne.

Exemple de la phase de conception

Phases	Modalités	Temps
Sensibilisation	Engagement de la Direction Discussion ouverte sur ce que recouvre la QVT pour les différents acteurs Présentation de la démarche d'autres services	1 jour
Identification des enjeux sociétaux	Discussion sur les enjeux sociétaux pour l'établissement : égalité, diversité, environnement...	½ jour
Identification des enjeux de performance et de qualité de service à l'utilisateur	Discussion sur les enjeux du service public : projets de transformation, réorganisation, nouvelle approche usagers...	½ jour
Identification des enjeux travail	Discussion sur les enjeux dans le travail : autonomie, responsabilité, qualité du management (...)	½ jour
Conception du système d'actions	Identification des acteurs, rôles et responsabilités dans la démarche QVT	½ jour
Projet d'accord de méthode ou plan d'actions	Intégration et articulation des enjeux identifiés dans un document	½ jour
Négociation de l'accord de méthode ou avis sur le plan d'action	Ajustement et validation de l'accord ou du cadrage stratégique	1 jour
		Total : 4-5 jours

Points de vigilance

L'identification des enjeux ne consiste pas à faire une liste des dysfonctionnements, ni à établir un cahier de revendications.

Il importe d'identifier ce qui « fait sens » pour chacun et ce qui fait la qualité du travail : autonomie, travail en équipe, initiative, relation aux usagers, innovation, maîtrise des processus... et les enjeux sociétaux propres au service afin de fixer un ou des axes de progrès.

Il est nécessaire de concevoir, dès la phase de cadrage, le système d'actions qui portera les différentes étapes de la démarche.

Les phases de concertation sur les enjeux et finalités de la démarche QVT et sur la conception du système d'actions permettront de négocier, si possible, un accord de méthode qui précisera, avec une certaine ouverture et souplesse, les modalités du diagnostic et des expérimentations ainsi que les caractéristiques du plan d'actions.

Travailler sur les enjeux permet donc de construire un regard partagé sur ce que peut être la QVT pour les différents acteurs et de valider collectivement l'intérêt de conduire une démarche qui prenne en compte simultanément les trois dimensions : « Travail », « Performance du service et de l'organisation » et « Enjeux sociétaux ».

Accord de méthode ou accord de contenu ?

Un accord de méthode est un accord qui définit avant tout les modalités de travail et de concertation des partenaires sociaux sur un sujet donné.

Un accord de contenu définit les mesures concrètes à mettre en place.

Ainsi, par exemple, un accord de méthode sur l'organisation des horaires de travail à l'occasion d'une réorganisation de service va définir les conditions de l'expérimentation de la mise en place de nouveaux horaires (périmètre, agents concernés, durée, etc...), les conditions de l'évaluation de cette nouvelle formule d'organisation, les indicateurs à retenir et les modalités de discussion des partenaires sociaux pour suivre et évaluer l'action (délais, comité de suivi ou instances, données à recueillir, sujets particuliers à évaluer...).

Un accord de contenu définirait, quant à lui, directement les modalités des nouveaux horaires de travail et de service.

Les démarches QVT sont particulièrement appropriées pour mettre en place des accords de méthode. Ce n'est qu'après des expérimentations, débattues avec les agents, puis dans les instances, que peuvent se concevoir alors des accords de contenu qui stabilisent et pérennisent les modalités d'une action particulière. À défaut d'accord « négocié », on peut envisager un « plan concerté » avec les instances portant là aussi, dans un premier temps, sur les modalités d'organisation et d'évaluation paritaire d'une expérimentation.

À retenir



Le cadrage et le lancement du chantier permettent de répondre aux questionnements suivants :

- **Qui choisir pour piloter la démarche QVT :** instance de dialogue social, groupe pluridisciplinaire, CODIR, encadrement intermédiaire, service RH, ... ?
- **Qui choisir pour évaluer la QVT :** instance de dialogue social, groupe pluridisciplinaire, CODIR, encadrement intermédiaire, service RH, ... ?
- **Quels enjeux autour de la démarche :** un projet de transformation, un plan d'actions, ... ?
- **Quel représentant de la direction s'inscrit dans le groupe de pilotage ? Quelle est sa capacité à agir ?**
- **Quelles attentes et quels délais pour le projet ? Un plan pluriannuel ou sur 12 mois ?...**
- **Qui valide le plan d'actions ? Quels sont les axes d'amélioration ?**
- **Quelle délégation et quelle autonomie est donnée au groupe de pilotage ?**
- **Quels moyens ? en temps, formation, espaces, ressources... ?**

Étape 1

Fiche outil : Conception et pilotage

Analyser les enjeux

Objectifs poursuivis

- Cadrer la démarche QVT à mettre en œuvre dans une administration
- Construire un regard partagé sur ce que peut être la QVT pour les différents acteurs
- Valider collectivement l'intérêt d'une telle démarche

Méthodologie

Voici un exercice à conduire lors d'une séance de travail (2h) avec les différents acteurs impliqués par la QVT dans une administration. Généralement il s'agit de la direction, des encadrants, des représentants du personnel et, le cas échéant, des préventeurs.

- 1 Créer des sous-groupes mêlant les différents acteurs
- 2 Les sous-groupes travaillent sur les trois différents types d'enjeux QVT en les caractérisant pour leur structure : sociétal, performance, travail à raison d'un enjeu par sous-groupe
- 3 Dans chacun des sous-groupes, les acteurs participants vont :
 - Définir précisément l'enjeu en quelques mots
 - Caractériser l'enjeu dans le contexte de l'administration, en quoi il constitue un enjeu et pour qui ?
 - Identifier les impacts de l'enjeu en termes de risques et d'opportunités sur le plan de l'efficacité, de la santé et du métier, selon la matrice suivante :

	Efficacité	Santé	Métier
	Coût, qualité du service rendu, satisfaction usager, délais, qualité des procédures, qualité des méthodes (planning, logiciels, outils, procédures...), ressources mobilisées...	Pénibilité, autonomie, charge de travail, exposition à des risques physiques et psychosociaux, temps de travail, équilibre vie professionnelle – vie personnelle, sécurité des personnes...	Évolution du métier, compétences, apprentissage en situation, conditions d'emploi, parcours, professionnalisation, polyvalence...
Risques			
Opportunités			

- 4 En réunion plénière, les différents sous-groupes présentent les enjeux ainsi identifiés et leurs impacts potentiels sur l'efficacité, la santé, et le métier. Tous les acteurs débattent et valident ainsi ce qui fait enjeu QVT pour l'administration.

Étape 1

Fiche exemple : Conception et pilotage

Cas d'un établissement d'enseignement supérieur (fonction publique de l'État) :

Cette université d'environ 3 000 agents (toutes catégories confondues) avait réalisé des actions sur la prévention des RPS. La démarche semblait limitée et s'essouffler. À l'occasion du changement de présidence, le sujet des conditions de travail a été fortement relancé avec la volonté de passer à une approche plus globale des questions de santé, avec une orientation davantage en prévention primaire. Une dimension participative était aussi fortement souhaitée. Il y a donc eu un vrai portage politique de cette démarche et une mission spécifique confiée à un vice-président. La démarche de type « QVT » a été intitulée « Mieux vivre à l'Université ». Il a été mis en place un comité stratégique (président et vice-président, des représentants des OS et du CHSCT et des membres experts de la DRH, DGS...) chargé de définir et valider les grandes orientations et un comité opérationnel – le « Comité du mieux-être à l'Université »- chargé de mettre en place concrètement la démarche (acteurs RH, membre du CHSCT, conseiller de prévention, personne compétente missionnée sur QVT, etc.). Ces groupes, épaulés en partie par l'Aract de la région, ont travaillé à définir la QVT, son sens spécifique pour l'université et les enjeux particuliers pour la structure. Ils ont ensuite défini ensemble les étapes de la démarche et les modalités du diagnostic.

Cas d'un centre hospitalier (Fonction publique hospitalière) :

Il s'agit d'un établissement de psychiatrie générale pour adultes orienté vers les courts séjours de soin. Il est constitué de deux sites séparés d'environ 2 km. Il emploie 110 personnes, regroupe 135 lits et accueille 1 200 patients chaque année. À l'horizon fin 2018, l'activité du site de X doit être transférée sur celui de Y avec la construction de nouveaux locaux. Les sites étant organisés selon des modalités différentes, ce transfert devrait permettre d'apporter une unité à l'établissement, tant géographique qu'en termes d'organisation et de fonctionnement des unités de soins et d'organisation du travail. La démarche QVT est venue alors en appui à cette phase de projet de regroupement des deux sites. Une réflexion collective en amont sur l'organisation du futur établissement regroupé était souhaitée afin d'anticiper les difficultés et de corriger les problèmes existants. La culture du débat sur le travail et son organisation était d'ores et déjà présente dans l'établissement. Cette culture, entretenue par le personnel, était portée par un cadre institutionnel adapté : engagement continu de la direction sur le thème, mise en place d'un compte jour pour permettre aux personnels de participer à des groupes de travail et commissions diverses...

Pour mettre en place la démarche QVT, la gouvernance du projet s'est appuyée sur trois groupes d'acteurs. Un comité de pilotage, au niveau de l'établissement, avec l'adjointe de direction, une représentante du personnel, un médecin psychiatre, la responsable qualité et une coordinatrice des soins infirmiers. Les personnes ont été choisies pour les compétences qu'elles pouvaient apporter au projet. Un groupe de travail opérationnel a été aussi mis en place, composé des membres du comité de pilotage et d'infirmières volontaires chargées du déploiement et de la réalisation de l'expérimentation. Enfin, des groupes d'expérimentation, situés au niveau des équipes, ont été constitués pour tester les scénarios d'organisations alternatives. Le directeur s'est volontairement mis en retrait des différents groupes de travail « pour laisser la main aux personnes qui sont sur le terrain ». Il restait cependant le garant de l'aboutissement du projet, notamment par la mise à disposition des moyens permettant la réalisation de l'expérimentation et des suites envisagées. Il convient de préciser que le comité de pilotage s'est appuyé sur un groupe d'échanges régional réunissant plusieurs établissements de soins et animé par l'Aract (clusters Anact-HAS-DGOS).

Cas d'un Service d'incendie et de secours -SDIS (fonction publique territoriale) :

La direction générale de la sécurité civile et de gestion des crises a souhaité engager des démarches portant sur la santé et la QVT. Cette décision faisait suite à de multiples actions portant sur les RPS qui nécessitaient un approfondissement et une orientation plus marquée vers la prévention primaire. Un SDIS (Service départemental d'incendie et de secours) du sud de la France (186 sapeurs-pompiers professionnels et plus de 1 000 sapeurs-pompiers volontaires) s'est proposé pour expérimenter une démarche et permettre le transfert des enseignements dans un second temps. La démarche s'est organisée autour de cinq étapes : l'analyse de l'existant, une formation-action d'un groupe de travail sur la QVT, la construction d'un plan d'actions par le groupe de travail et le comité de pilotage, l'expérimentation et le suivi de quelques actions et l'élaboration d'une démarche de transfert.

La conduite de la démarche était assurée par un comité de pilotage composé du directeur départemental adjoint (DDA), du responsable santé et sécurité (chef de projet), du secrétaire du CHSCT, du service de santé et secours médical (médecin chef ou un représentant), et du chef de groupement prévention prévision opération.

Un groupe de travail plus opérationnel a été mis en place. Il était composé de membres du CHSCT, d'un représentant du service de santé et secours médical, d'un représentant du service RH, d'un représentant des chefs de centres de secours mixtes, d'un représentant des personnels administratifs et techniques et spécialisés (PATS) et du responsable santé, sécurité (chef de projet). La démarche était soutenue par l'engagement du DDA : celui-ci avait décidé, avec le président, d'intégrer les résultats de la démarche sur la QVT dans la stratégie et les orientations du projet d'établissement en cours d'élaboration. Le chef de projet, quant à lui, a une bonne connaissance des modèles d'analyse du travail et du fonctionnement du SDIS. Par ailleurs, la démarche a été rebaptisée « SQVS » (Santé et Qualité de Vie au Service) pour tenir compte de la présence, aux côtés des professionnels, de sapeurs-pompiers volontaires. Un travail en groupe sur les enjeux d'une démarche QVT a été réalisé en début du processus et a traité trois types d'enjeux : ceux concernant le fonctionnement et les objectifs du SDIS, ceux relatifs aux pratiques de management et ceux de la gestion RH.

Étape 1

Fiche exemple : Conception et pilotage

Accord cadre QVT

Accord QVT dans un EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial)

En juillet 2014, cet établissement de recherche spécialisé a signé un accord de méthode en vue de mettre en place une démarche de QVT. Les parties ont souhaité ainsi développer une « vision qualitative sur le travail » permettant de déboucher sur des améliorations concrètes pour les agents. L'objectif de la démarche est de favoriser la coopération, l'intelligence collective, la performance de l'entreprise et « l'engagement professionnel des salariés, condition de leur bien-être et de l'efficacité individuelle et collective »... L'accord a pour ambition de soutenir la possibilité d'expérimentations et une démarche participative. L'accord de méthode a permis la constitution d'un Comité d'orientation, composé de représentants de la direction et de chaque organisation syndicale, pour développer cette démarche. Un groupe de travail « QVT » a aussi été mis en place, groupe paritaire et pluridisciplinaire. Il élabore des analyses, des diagnostics et émet des propositions de sujets de travail. Un premier état des lieux partagé a été réalisé à partir de données sociales existantes ainsi que sur les dispositions et pratiques ayant une incidence sur la QVT. Des indicateurs ont aussi été élaborés : indicateurs de perception des salariés, indicateurs de santé au travail ; indicateurs d'évaluation des actions QVT engagées. À partir de ce diagnostic partagé, les parties ont décidé des chantiers prioritaires à mener en faveur de la QVT dans le cadre de démarches participatives.

Plan d'actions QVT dans un EPST (établissement public à caractère scientifique et technologique)

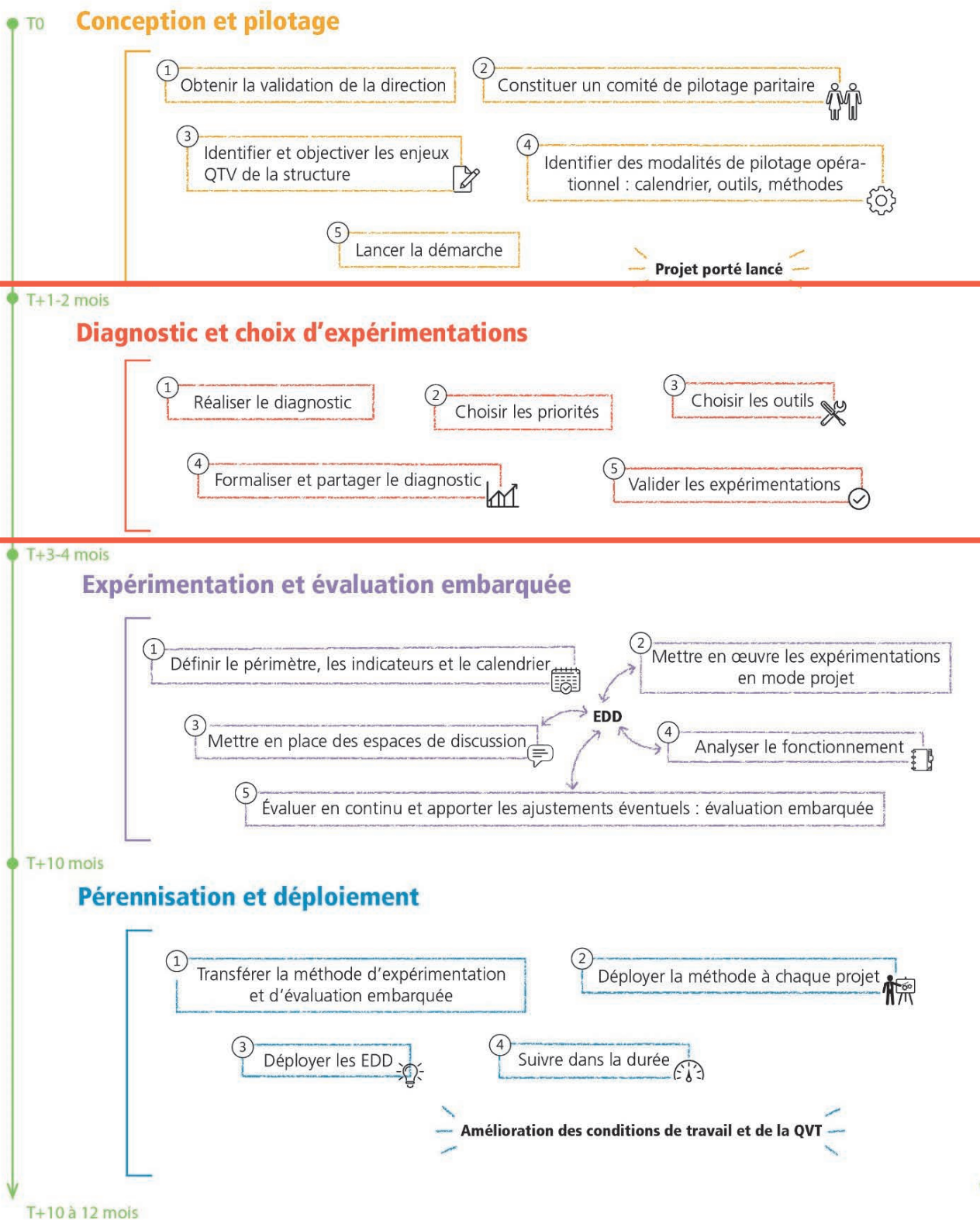
Dans cet établissement de recherche, une grande étude a été réalisée en 2015-16 auprès des ingénieurs et techniciens. L'objectif était d'identifier les facteurs psychosociaux les concernant en évaluant tant les facteurs de risques que les protections dans l'exercice du métier. Des « focus groupes » ont été organisés pour permettre une analyse globale sur les questions de reconnaissance, d'intensité du travail, de conduite du changement, de management et de communication. Puis, en 2017, en concertation avec les instances du dialogue social, un plan d'actions a été construit avec l'ambition de « dépasser largement le thème de la santé, de la sécurité et des conditions de travail » et de « s'inscrire dans une réflexion plus large sur la QVT ». Ce plan comporte quatre axes avec, pour chacun, des actions spécifiques : « reconnaître et valoriser l'investissement professionnel des ingénieurs et techniciens », « développer la communication interne et accompagner les changements », « accompagner les encadrants dans le management d'équipes et assurer un soutien aux unités », « instaurer une culture de la QVT et de prévention des RPS ». Un appel à projets QVT avec un fonds QVT a aussi été instauré dans la structure pour soutenir des actions innovantes en faveur de la QVT dans les unités.

Accord QVT dans un établissement public à caractère administratif

Dans cet établissement public, un accord relatif à la QVT a été signé en juillet 2016. Dans le préambule, les parties considèrent que les multiples chantiers et actions touchant au travail et aux questions RH peuvent nuire à la lisibilité de l'ensemble. L'accord vise donc à « fédérer » la politique sociale de l'établissement autour de la QVT et à la compléter dans certains domaines. Il veut soutenir la « qualité de vie par le travail et au travail », socle de la « performance sociale et donc globale ». Une qualité construite « en partant du contenu du travail, de chaque agent » et en situant « au plus près du terrain et du quotidien ». Trois axes prioritaires ont été définis complétés par des séries d'actions concrètes pour chaque axe : « promouvoir la QVT et l'environnement professionnel » (développement de démarches participatives, soutien aux modes de fonctionnement collectifs, etc.), « favoriser le développement et la transmission des compétences professionnelles » (gestion des différentes étapes de la vie professionnelle, accompagnement du développement du numérique, etc.) et « mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle » (gestion du temps de travail, déplacements, gamme de services aux agents, etc.). Une commission paritaire de suivi de l'accord a été instituée ; elle analyse les actions entreprises et propose des actions nouvelles notamment à partir de l'analyse partagée de données sociales et du baromètre social utilisé périodiquement. Des correspondants QVT ont été mis en place dans chaque direction de l'établissement.

Accord QVT dans une société nationale

Dans cette société de production audiovisuelle, un accord sur « la qualité de vie au travail et la qualité du travail au quotidien » a été signé en juillet 2017. Cet accord soutient une démarche qualifiée de « systémique, partagée et pluridisciplinaire » permettant d'intégrer la QVT et la qualité du travail « dans les objectifs stratégiques de l'entreprise et de chacune de ses entités, dans les modes d'organisation, les pratiques managériales, les conditions de travail et les projets de transformation ». Il prend en compte les transformations de l'environnement de travail, notamment la révolution numérique, et définit une série d'objectifs concernant la gestion des projets de transformation, l'amélioration des modes de management, le développement d'espaces de discussion, le développement du télétravail et de mesures pour mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle, le renforcement d'une politique de prévention des risques professionnels, des risques de harcèlement et de discrimination, etc. Des indicateurs de mesure de la QVT ont également été définis. Enfin, l'accord prévoit la possibilité d'expérimentations de nouvelles formes d'organisation du travail et installe une méthode d'évaluation.



2. Diagnostic et choix d'expérimentations

Étape 2

Fiche méthode : Diagnostic et choix d'expérimentations

1 à 2 mois

Cette fiche reprend de manière détaillée ce qui est nécessaire à la réalisation d'un diagnostic partagé : ses modalités de construction, les sources d'informations à exploiter et comment, les outils à disposition, l'identification des pratiques...

Co-construire et partager le diagnostic

La QVT n'est pas une démarche descendante, le diagnostic de la situation du service, de la direction ou de l'établissement ne peut qu'être co-construit puis partagé :

- comment le diagnostic va-t-il être réalisé, avec quels outils ?
- le diagnostic posé fait-il sens pour toutes les parties engagées dans la démarche ?

Identifier collectivement les problématiques QVT prioritaires

La 1^{ère} phase de travail sur les enjeux et le diagnostic doit servir à déterminer sur quels sujets prioritaires les acteurs veulent travailler et faire porter la démarche.

Le champ du diagnostic peut être très différent d'un service à l'autre, d'un projet à l'autre : RPS, attentes des agents, effets des actions de prévention...

Analyser l'existant : démographie et analyse du travail, indicateurs RH, santé

L'analyse de l'existant peut emprunter de nombreux chemins et méthodes. Il est parfois possible de mobiliser une expertise ou un audit déjà réalisé pour alimenter la réflexion.

Dans d'autres cas, un inventaire des pratiques RH de prévention peut être réalisé en s'appuyant sur les indicateurs existants ou à construire :

- indicateurs de santé : taux de maladies professionnelles, inaptitudes, accidents...
- indicateurs de perception : enquête auprès des agents
- indicateurs de fonctionnement : absentéisme, taux de non réponse...

Le bilan hygiène et sécurité ainsi que le bilan social sont aussi des sources d'information utiles.

Il peut être cependant complexe de croiser ces indicateurs qui renvoient à des registres différents.

Analyser, investiguer... oui, mais comment ?

Le tableau suivant propose un panorama des modalités d'investigation de la QVT lors de phase de diagnostic et en présente les usages, avantages et limites.

Modalités	Matériaux	Usages et avantages	Limites et difficultés
Analyse documentaire et analyse des données sociales	Expertises et audits, éléments de démographie au travail, données RH au sens large	Analyse des données existantes, accessibilité des données, peu coûteux.	Indisponibilité des données, faible cohérence des données et aspect chronophage
Enquête, questionnaire standard ou ad hoc (approche quantitative)	Perception des agents (satisfaction, attentes, stress ressenti...)	Approche quantitative, expression directe des agents, suivi possible dans le temps	Interprétation des résultats (subjectivité), Accompagnement externe souvent nécessaire / coût
Expertises, diagnostic d'un consultant externe ou interne (approche qualitative en lien avec l'analyse du travail)	Analyse d'expert, résultats d'entretiens individuels et collectifs, observation et analyse du travail	Objectivité de l'analyse, Remontée d'éléments factuels du terrain, proposition d'axes pour l'action	Appropriation des analyses – Dépendance face à l'expert externe
Inventaire des pratiques et dispositifs	Pratiques et dispositifs RH et managériaux, usages du mail, animation des réunions, chartes diverses	Partir de ce qui est déjà mis en place. Valoriser, corriger l'existant. Suivi dans le temps des actions, facilite le pilotage	Parfois superficiel, ne touche pas l'organisation du travail

Objectiver la charge de travail et ses différentes expressions

Cette objectivation est un enjeu majeur. La charge de travail est prescrite par l'institution, réelle ou ressentie, physique, mentale,... Elle est un objet de dialogue récurrent. Une entrée par le « travail réel » est incontournable. Cette analyse du travail peut passer par différentes méthodes : (cf. fiches outils – Quelques exemples)

- observation des situations de travail,
- entretiens individuels et/ ou collectifs,
- analyse des processus,
- questionnaire,
- diagnostic photo,
- jeux de rôles : simulation du travail futur...

Analyser les pratiques de management et en faire un jalon des projets

Le management et les managers sont souvent mis en avant comme pouvant améliorer ou détériorer la QVT. Il convient de s'intéresser aux pratiques de « management du travail » afin de leur faire intégrer la pratique des démarches QVT.

Ces pratiques peuvent être des situations de « management empêché » alors que les managers de proximité sont en première ligne, à la croisée de projets descendants et d'attentes parfois opposées à celles des agents.

Formaliser le diagnostic et les axes d'expérimentation

La formalisation du diagnostic et des axes d'expérimentation permet de répondre à plusieurs attendus des projets QVT :

- se projeter dans la durée,
- dépassionner les débats en mobilisant des informations objectives,
- aborder des questions de conditions de travail délicates,
- faire évoluer les représentations des différents acteurs,
- renforcer le dialogue social,
- définir et engager des champs d'expérimentation : ergonomie des postes, organisation du service à l'utilisateur, management, nouvelles formes d'organisation,...

L'impact des expérimentations sur les conditions de travail des agents doit être anticipé en amont dans une visée de prévention primaire.

Quelques points de vigilance

Le choix du diagnostic doit faire l'objet d'un débat et d'un accord des parties prenantes. L'absence d'accord met en péril la démarche puisque les attentes sont différentes.

Il est impératif d'avoir à l'esprit qu'aucun indicateur ne permet un pilotage « automatique » de la QVT.

Le temps du diagnostic co-construit et partagé est stratégique car le choix des expérimentations et les actions à engager puis à évaluer en découlent.

Étape 2

Fiche outil : Diagnostic et choix
d'expérimentations

Identifier les informations
disponibles



IDENTIFIER LES INFORMATIONS DISPONIBLES

- > Clarifiez les objectifs de votre collecte d'information. Pourquoi cherchez vous à obtenir ces informations ?
- > Avez-vous une petite idée de la situation que vous essayez de corriger, des résultats que vous souhaitez obtenir ? Quelles sont les hypothèses que vous voulez vérifier ?
- > Faites enfin la liste de toutes les données que vous souhaitez récupérer : où-allez vous les trouver ? Connaissez-vous une personne qui pourrait vous aider ? Vous pouvez peut-être obtenir très facilement des informations de grandes valeur, c'est le moment de savoir comment les obtenir.

1. Qu'est ce que vos données doivent vous permettre d'obtenir / de faire / de comprendre ? Reprenez ici les objectifs de votre projets

2. Quelles sont les hypothèses que vous voulez vérifier et comment pouvez-vous les étayer ?

Hypothèse #1

Hypothèse #2

Hypothèse #3

Hypothèse #4

Type	Quoi ?	Format	Facilité d'accès	Où ?	Qui ?	Importance	Obtenues ? Oui / Non
Qualitatives							
Quantitatives							
Documents							
Con-tact							

Chiffres clés à retenir sur le sujet

Autres sources d'inspiration

SERVICES OU DISPOSITIFS SEMBLABLES

Identifiez les services ou dispositifs semblables et précisez leur nature (ex : entreprise, service d'un pays étranger...)

Informations clés

CAS INSPIRANTS

Nom du cas

Pourquoi ils sont
source de réussite ?

Source : <http://comment-faire.modernisation.gouv.fr>

Étape 2

Fiche outil : Diagnostic et choix d'expérimentations

Autres outils Anact/Aract

L'Anact et son réseau ont développé des outils de diagnostic et de suivi des expérimentations. Il existe plusieurs outils de diagnostic avec des niveaux d'expertise différents, à utiliser selon la maturité du sujet QVT au sein de l'administration. Tous ces outils trouvent leur intérêt dès lors que les résultats sont partagés et discutés collectivement avec les parties prenantes.

1. Outil de pilotage dynamique QVT

Cet outil a été conçu pour aider les employeurs à initier et piloter leur QVT.

- Lors d'une étape de « diagnostic » il permet de réaliser un état des lieux des actions ou chantiers engagés et d'identifier les priorités à venir.
- Il peut également contribuer à la pérennisation d'une démarche, avec une évaluation régulière des actions.

Concrètement il permet de :

- comprendre ce qu'est la QVT,
- faire le point sur les actions QVT,
- choisir les chantiers à mettre en place,
- compléter les actions d'amélioration des conditions de travail,
- faciliter la concertation dans votre établissement,
- construire un accord qualité de vie au travail ou un accord intégré.

www.anact.fr/services-outils/outils/outil-de-pilotage-dynamique-de-la-qualite-de-vie-au-travail-qvt

2. Boussole QVT

Cet outil est proposé comme un outil d'animation pour s'accorder collectivement sur le contenu de la QVT afin d'en définir le sens spécifique dans la structure et de choisir des thèmes prioritaires. Il permet donc de réaliser un premier état des lieux et de repérer les points forts et les points faibles de l'établissement. Ces représentations partagées permettent par la suite d'orienter l'action sur la base de six items. C'est un outil complémentaire à l'outil de pilotage dynamique.

<http://www.conditionsdetravail.com/index.php/outils/par-themes/qualite-de-vie-au-travail/item/462-tous-les-outils-sur-la-qvt>

Des commentaires détaillés sur cet outil utilisé dans le milieu hospitalier sont proposés sur le site de la HAS élaboré en partenariat avec l'Anact :

www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2017-09/qvt_fiche_outil_boussole.pdf

3. Analyse des données sociales

Si la boussole QVT incite à interroger la santé au travail dans l'établissement, il est souvent nécessaire d'aller plus loin en intégrant dans son diagnostic « QVT » la connaissance des populations au travail. Pour ce faire, l'analyse des données sociodémographiques est une étape très utile. Le kit "Analyser ses données sociales" a été conçu pour outiller cette étape. Il permet de :

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

Une fois le diagnostic sociodémographique établi, l'échange avec les agents et les représentants du personnel est possible. Ce travail d'analyse commun permet de s'entendre sur les actions les plus pertinentes à conduire et de les adapter aux caractéristiques de la population de l'établissement.

www.anact.fr/outil/analyser-ses-donnees-sociales

4. GPS

La démarche Gestion des Perspectives Sociales (GPS) est un outil d'évaluation de la satisfaction des agents ou salariés au travail. Plus précisément, il s'agit :

- D'une démarche participative, pour faire le point et trouver des pistes d'amélioration de la qualité de vie au travail et du climat social. En impliquant différents acteurs (direction, encadrement, agents ou salariés, organisations syndicales), la démarche permet de fixer des objectifs opérationnels pour améliorer la performance de l'organisation et la qualité de vie au travail.
- Le dispositif s'appuie sur une enquête par questionnaire, qui permet d'identifier les thèmes prioritaires sur lesquels l'action doit porter. En identifiant et en hiérarchisant les attentes des collaborateurs, la démarche permet ainsi d'éclairer la prise de décisions. Un questionnaire spécifique pour la fonction publique a été développé.

Il s'agit d'une prestation proposée par le réseau Anact-Aract. Le GPS est une démarche accompagnée par un tiers intervenant du réseau Anact-Aract et ne peut être réalisée de façon autonome.

www.anact.fr/outils/mesurer-la-satisfaction-des-salaries-gps

5. Diagnostic Photo

L'objectif de cette méthode est d'aider les acteurs de l'établissement, au sein d'un service, d'une unité de travail, d'une équipe, d'un périmètre défini (activité, projet) à entamer la discussion et à mettre en débat le travail en réalisant un état des lieux partagé à partir de photos prises par les agents eux-mêmes pendant leur activité de travail. Dans un second temps, il permet d'identifier et de prioriser les situations à améliorer.

C'est une méthode simple et efficace pour réaliser un diagnostic appuyé sur des situations de travail réelles. Il peut compléter les outils précédents en allant appréhender plus finement certaines réalités du travail au sein d'un service et aider un encadrant à définir avec son équipe des actions très opérationnelles.

Des commentaires détaillés sur cet outil utilisé dans le milieu hospitalier sont proposés sur le site de la HAS élaboré en partenariat avec l'Anact :

www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2017-09/qvt_fiche_outil_reportagephotos.pdf

Outils « Diagnostic photo » utilisé au sein d'un établissement par l'Aract Ile de France :

<http://www.aractidf.org/qualite-de-vie-au-travail/ressources/l'experience-safari-photo-dans-les-etablissements-de-sante>

Étape 2

Fiche exemple : Diagnostic et choix d'expérimentations

Des indicateurs centrés sur les enjeux du travail selon des objectifs définis

Une collectivité territoriale a mis en place un observatoire social dont les missions principales sont :

- Renforcer la prévention pour préserver la santé et garantir la sécurité au travail des agents ;
- Irriguer les pratiques RH de ses démarches et préconisations.

L'observatoire appuie les directions opérationnelles pour que chacune d'entre elles, dans un processus associant les acteurs (direction, RH, préventeurs, médecins, CHSCT, représentants du personnel, encadrement), définisse ses indicateurs pertinents. Au cœur de ce processus de construction collective des indicateurs, les échanges ont lieu sur les situations réelles de travail et sur les enjeux stratégiques de la direction. Voici les indicateurs choisis par la direction « Petite enfance » :

Absentéisme

- Durée des absences selon le sexe, l'âge, le métier
- Motifs des absences selon le sexe, l'âge, le métier
- Typologie des absences (maladie, accident du travail, etc.)

Emploi, formation, mobilité

- Pyramide des âges par typologie d'agents (type d'emploi, métier...)
- Accès à la formation croisé avec l'âge, le métier, le statut
- Nombre de stagiaires et emplois aidés
- Recours au dispositif de conseil en parcours professionnel

Diversité

- Répartition hommes/femmes
- Proportion des séniors
- Proportion de travailleurs en situation de handicap

Données de la médecine du travail

- Aménagement des postes
- Reclassements pour raison de santé
- Restrictions d'aptitudes
- Maladies professionnelles

Sécurité au travail

- Agressions
- Accidentologie
- Vie des instances (réunions de CHSCT, réunions démarche concertée)

Important

Le travail sur les indicateurs est en permanence associé à la compréhension des enjeux et des situations spécifiques de la direction opérationnelle concernée et ce, en termes de démographie, d'organisation du travail, de facteurs pouvant influencer les caractéristiques du travail et des populations.

Ce recueil d'indicateurs n'a pas vocation à être exhaustif. Il vise à retenir uniquement les informations qui sont importantes au regard des objectifs de QVT et du contexte particulier de la direction concernée tel qu'il est perçu par les membres de cette même direction, par l'encadrement et par les représentants du personnel.

Étape 2

Fiche exemple : Diagnostic et choix d'expérimentations

Cas d'un établissement d'enseignement supérieur :

L'Université a décidé de débiter la démarche par une vaste consultation de tous les personnels avec un double volet quantitatif et qualitatif. Le volet quantitatif a consisté à adresser un questionnaire à l'ensemble du personnel (taux de réponse de 44 %) comportant 45 questions fermées et 4 questions ouvertes. Une analyse fine des réponses a été faite par le comité opérationnel. De nombreux sujets, difficultés ou points positifs ont émergé de cette consultation. Des pistes d'amélioration ont commencé à être suggérées par les personnes interrogées. Il a été décidé de compléter ces informations par une analyse qualitative pour approfondir les sujets émergeant des réponses par le biais de « focus-groupes » pour approfondir l'analyse de l'activité et regroupant différents types de professionnels. Deux groupes ont été privilégiés : un groupe « personnel avec mission d'encadrement » et un groupe « personnels de bibliothèque, administratifs, techniques, sociaux et de santé ». Ces groupes ont travaillé sur les aspects positifs de leur activité (intérêt, satisfaction), les aspects négatifs et les améliorations possibles. Parmi plusieurs axes de travail possibles, deux ont été privilégiés par le comité « mieux-être » : les modalités d'organisation du travail et l'environnement de travail. Des groupes de travail de six à dix membres ont alors été mis en place pour travailler des propositions d'actions.

Cas d'un centre hospitalier :

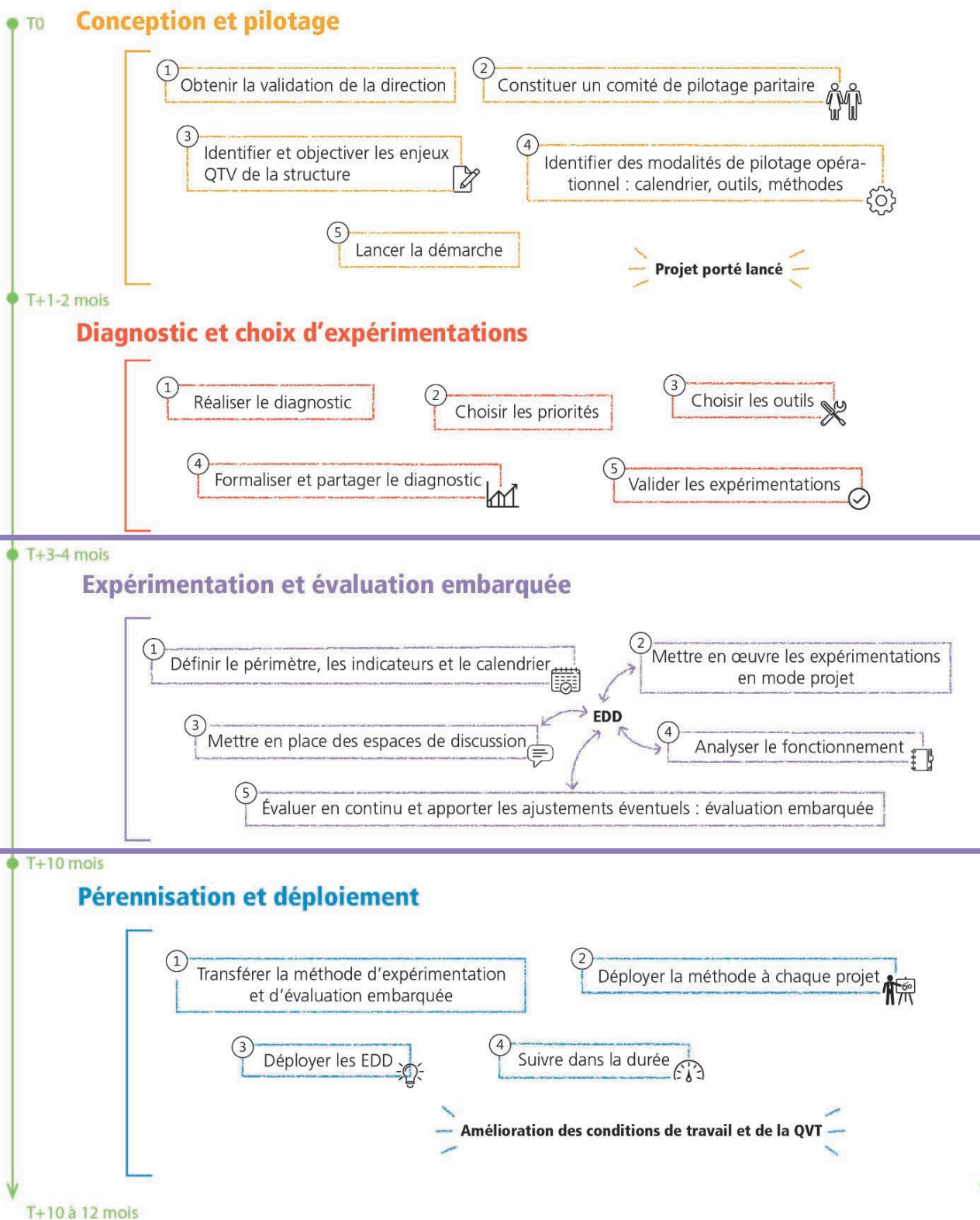
Pour réaliser les objectifs fixés dans le cadre de la démarche QVT (anticiper les difficultés liées au regroupement des deux sites, harmoniser les pratiques et corriger les problèmes dans les organisations actuelles des deux sites), l'établissement s'est engagé dans une démarche apprenante. La phase de diagnostic a été concentrée sur des situations à enjeux forts portant sur des pratiques différentes dans les deux sites et constituant des étapes importantes de la vie des équipes. Ainsi, le diagnostic s'est porté sur une situation « à enjeux ». Le créneau de travail 6h-9h, « *ce moment charnière qui conditionne beaucoup de choses pour le reste de la journée* » a été choisi et analysé en groupe de travail et de manière participative. Ce créneau horaire correspond notamment au réveil des patients, aux transmissions entre l'équipe de nuit et celle du matin, à l'arrivée des médecins. Le diagnostic s'est poursuivi par une observation systématique de l'activité des équipes par un tiers « naïf », la responsable qualité, qui a fait des observations approfondies de l'activité dans ces temps de relais. Une restitution des observations a été faite au groupe de travail et mise en débat (analyse du fonctionnement et des dysfonctionnements) et a permis une identification collective des pistes d'amélioration et des scénarios d'organisations.

Cas du Service d'incendie et de secours (SDIS) :

Un premier état de l'existant a été réalisé au moyen d'une analyse documentaire et d'entretiens individuels avec le directeur départemental adjoint (DDA), le président, les responsables de chaque service, les organisations syndicales, appuyé par l'Aract de la région. Le comité de pilotage a validé et enrichi cet état des lieux et identifié les objectifs de la QVT. Le groupe de travail a eu la possibilité de reformuler ces objectifs. Par exemple, la question relative aux personnels administratifs et techniques a été ajoutée. Si onze objectifs ont été identifiés, le comité de pilotage a proposé que la démarche « Santé et Qualité de Vie au Service » (SQVS) ne porte spécifiquement que sur deux enjeux : « développer la cohésion et les collectifs de travail » et « accompagner, soutenir, aider l'encadrement ». Concernant les autres enjeux, le comité de pilotage a considéré qu'ils devaient être traités dans d'autres lieux (projet de service, prévention des risques professionnels, politique RH, etc.). La démarche SQVS ne vise donc pas à produire un plan d'actions couvrant tous les enjeux mais à expérimenter quelques actions. Il s'agit ainsi de consolider les acquis méthodologiques, de s'assurer que le plan d'actions sera mis en œuvre et de se donner les moyens d'ajuster celui-ci au fur et à mesure.

Le groupe de travail a commencé par réaliser un repérage et une analyse des actions déjà conduites au sein du SDIS. Pour chaque action le groupe devait répondre à trois questions : est-ce que l'action a été réalisée ?, si oui avec quels résultats ?, si non pourquoi et quelles limites à la mise en place de cette action ? Ensuite, chaque action était discutée pour identifier dans quelle mesure elle pouvait répondre aux deux objectifs de la démarche SQVS. Ces échanges ont fait émerger la problématique de l'éclatement géographique, temporel et statutaire du SDIS, et la mise en place d'espaces de discussion (EDD) s'est imposée comme outil important de la démarche SQVS.

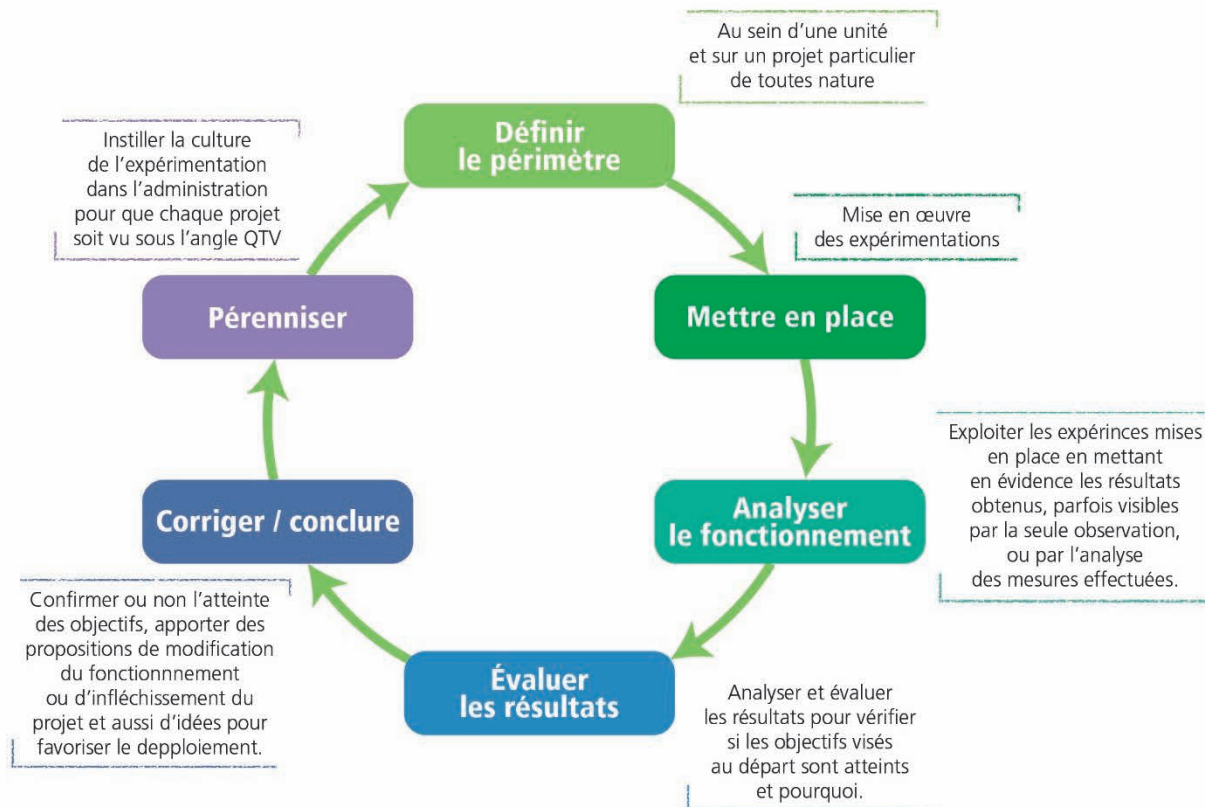
Le comité de pilotage a validé l'intérêt de travailler sur les EDD et fait réaliser une cartographie des espaces de discussion déjà en place dans l'établissement. Il a choisi de lancer une expérimentation plus approfondie sur deux de ces espaces : le « Groupe utilisateurs » (groupe visant à travailler sur les besoins matériels) et la « Passation - chaîne de commandement ». Grâce à cet EDD, le thème sensible de l'erreur ou du droit à l'erreur a été abordé ainsi que la capacité à en parler et le rôle de l'encadrement pour permettre cette parole et ses limites.



3. Expérimentation et évaluation embarquée

Étape 3	Fiche méthode : Expérimentation et évaluation embarquée	6 à 7 mois
---------	---	------------

Le schéma suivant vise à donner une représentation globale d'une démarche d'expérimentation :



Pourquoi expérimenter ?

Le recours à l'expérimentation vise à explorer de nouvelles pistes et marges de manœuvre quand il est estimé que ce qui se fait n'est pas suffisant ou peu satisfaisant.

L'expérimentation est ainsi un espace de recherche et de construction de solutions par la pratique et l'expérience et qui a vocation à s'inscrire dans la pratique habituelle des services.

Il s'agit de s'engager dans un processus d'amélioration continue de l'organisation qui implique les agents du collectif concerné, l'ensemble de la ligne hiérarchique, les instances représentatives du personnel ainsi que, à terme, l'ensemble des équipes.

Choisir quoi expérimenter

Le choix des expérimentations peut s'appuyer sur trois sources d'informations combinées :

- les projets en cours ou qui vont débuter, identifiés durant le cadrage ou le diagnostic ;
- les résultats de la phase de diagnostic qui a permis d'identifier les difficultés et axes d'amélioration de l'organisation ;
- les projets d'initiative locale identifiables en amont de la phase d'expérimentation (exemple : une unité souhaite expérimenter le télétravail).

« Une approche bienveillante » : un impératif pour expérimenter et évaluer

La mise en œuvre des expérimentations nécessite de la part de toutes les parties prenantes une posture bienveillante, dépourvue de jugement et propose également de réorienter si nécessaire les actions engagées à l'issue des temps d'évaluation.

Les pratiques et positionnements de chacun peuvent être parfois bousculés par l'entrée participative et évaluative qui prévaut dans les démarches d'expérimentation.

Expérimenter signifie en pratique s'exposer au risque de voir les actions et projets engagés ne pas aboutir ou n'aboutir que partiellement. Expérimentation et droit à l'échec sont donc intimement liés et doivent pouvoir s'appuyer sur ce postulat d'absence de préjugés.

La réussite des démarches nécessite un positionnement neutre sur les objets du changement.

L'évaluation embarquée des projets

L'expérimentation contient sa méthode d'évaluation au sens où les animateurs de l'expérimentation prévoient, dès son montage, les moyens de vérifier l'hypothèse initiale.

L'expérimentation procède par tâtonnements chaque fois que les améliorations en matière de conditions de travail sont confirmées dans la durée par les agents.

La méthode de l'évaluation embarquée est un mode de réflexion dont la temporalité est imbriquée à celle de l'action et où les évaluateurs sont intégrés au projet.

Le cadre expérimental permet une évaluation en temps réel et des rétroactions fréquentes de façon à nourrir le projet régulièrement et de l'adapter au plus près des attentes de chacune des parties prenantes.

Définir ensemble les indicateurs « locaux » et pertinents

La démarche QVT est une démarche « située » dans un contexte territorial ou un service spécifique.

La définition d'indicateurs associés aux projets QVT prioritaires se doit d'être réalisée au plus près du terrain, par les acteurs des changements et les agents concernés par les actions.

L'évaluation « chemin faisant » d'un projet, en s'appuyant sur des indicateurs partagés permet :

- d'apprécier la pertinence de l'organisation visée afin d'orienter les changements, de (re)formuler les objectifs initiaux du projet ou la manière d'y arriver ;
- d'apprendre collectivement lors de la conception et d'ajuster le pilotage des projets en fonction des informations reçues ;
- de laisser aux collectifs de travail concernés la capacité de s'exprimer et d'agir sur l'organisation du travail, et, ce faisant, de constituer un mécanisme puissant de reconnaissance.

S'exprimer sur son travail, sur un projet en mettant en œuvre des espaces d'expression

La mise en œuvre d'espaces d'expression dans le cadre de l'expérimentation et de son évaluation permet de ramener l'évaluation au plus près du terrain et du contenu du travail.

Cette modalité d'expression de plus en plus utilisée dans la sphère publique facilite la co-conception des projets et la simulation des activités futures. Elle facilite également l'expression sur le quotidien du travail.

Il s'agit d'un espace d'expression sur le travail, d'objectivation des contraintes ou réussites mais pas d'un espace de conflit ou de négociation.

Cet espace n'a pas vocation à se substituer à des temps collectifs type « réunion d'équipe » ou d'empiéter sur les rôles des instances de dialogue social.

Étape 3	Fiche méthode : Expérimentation et évaluation embarquée	Expérimentation
Le but de l'expérimentation	Explorer une nouvelle manière de travailler, un nouveau fonctionnement, qui intègrent performance et conditions d'emploi et de travail	
Comment ?	En cherchant collectivement par la pratique ou l'expérience	
Les objectifs de l'expérimentation	Rendre visibles pour les acteurs les effets de la nouvelle organisation ou du nouveau fonctionnement Proposer des voies d'amélioration	
Périmètre	L'expérimentation s'applique au sein d'une unité de travail, sur un projet particulier et pas nécessairement à tout le service ou à tout l'établissement Il est préférable que ce projet soit de nature technico-organisationnelle pour agir au niveau de la prévention primaire	
Modalités de choix	Le choix du périmètre ou des unités peut se faire selon différentes voies : <ul style="list-style-type: none"> • Comité de pilotage qui décide du périmètre de l'expérimentation • « Appel à projets » où les managers (et/ou les équipes) sont invités à proposer un projet expérimental • Élaboration de critères de choix : conditions de faisabilité, durée, coût... 	
Analyse	Il s'agit d'analyser les expériences mises en place en mettant en évidence les résultats obtenus. Ils sont parfois visibles par la seule observation C'est parfois l'analyse des mesures qui permet de mettre en évidence les résultats Des outils peuvent faciliter la tâche : des graphiques peuvent mettre en évidence des variations, des progressions au cours du temps,...	
Évaluation	Des résultats de l'expérimentation sont à analyser et à évaluer pour vérifier si les objectifs visés (par exemple : le nouveau progiciel renforce l'efficacité et l'autonomie) sont atteints ou non par l'expérience, et pour quelles raisons L'interprétation consiste aussi à trouver les explications aux résultats obtenus. La comparaison entre expériences de même type peut aider	
Conclusions	Elles sont l'aboutissement de l'expérimentation : elles confirment ou non l'atteinte des objectifs, elles apportent des propositions de modification du fonctionnement ou un infléchissement du projet ou des idées pour la réussite du déploiement	
Une démarche pérenne	L'idée est d'instiller la culture de l'expérimentation dans l'organisation et d'insuffler la vision « QVT » à l'occasion de chaque projet. L'évaluation lors de l'expérimentation peut donc porter autant sur le projet local que sur les conditions du déploiement et sur la pérennité de la logique d'expérimentation.	

Étape 3	Fiche méthode : Expérimentation et évaluation embarquée	Évaluation embarquée
---------	---	----------------------

Étapes préalables	
Projet à évaluer	L'instance de pilotage soumet les projets à l'évaluation des agents
Choix du moment de l'évaluation	Soit : <ul style="list-style-type: none"> • en phase amont du projet (conception), le groupe d'agents travaille donc sur le mode de l'anticipation et de la simulation du travail futur • en phase pilote, le groupe peut donc observer le nouveau fonctionnement • en phase d'implantation initiale du projet ou en période d'ajustement en aval • en continu, le projet est évalué lors de ses différentes phases
Composition du groupe	L'instance de pilotage définit un groupe mixte composé d'agents directement concernés par le projet, des agents qui demain seront concernés (à la suite du déploiement éventuel), de préventeurs, de managers et un chef de projet opérationnel. Entre 10 à 15 personnes (en fonction de la taille des services) Il est souhaitable d'avoir une co-animation : par exemple un expert RH ou conseiller en organisation (pour l'aspect méthode) et un pilote opérationnel (aspect technique du projet d'organisation)
Étapes du groupe de travail	
Expression du vécu au travail	Cette première expression sur le projet et ses effets est parfois purement critique, réactive, on oppose la réalité vécue au prescrit, aux intentions initiales annoncées par le projet. Ce n'est pas seulement une phase qui sert d'exutoire, c'est une expression sur l'activité, ses écueils. Elle permet de : <ul style="list-style-type: none"> • construire un premier point de vue collectif sur le fonctionnement ou les effets anticipés du projet, • déterminer les enjeux clés du point de vue de l'activité, • percevoir les écarts de perception entre les différents acteurs. <p><i>Phase critique aux deux sens du terme :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • critique, car c'est là que se construit un premier point de vue partagé sur le projet visé, • critique, au sens où le projet est soumis au jugement des agents. <p><i>Cette phase critique constitue déjà une première forme d'appropriation collective autour du projet et de la démarche d'évaluation</i></p>
Conception du référentiel d'évaluation	Les critères d'évaluation sont définis en interne, par le groupe d'agents. Ce référentiel intègre trois registres (technique, social, économique). L'usage des trois types de critères permet de s'approprier le projet dans sa globalité et sa cohérence L'objectif n'est pas de hiérarchiser les critères (en disant par exemple que la relation usager est plus importante que la santé des agents, ou l'inverse), mais de les combiner
Conception des modalités d'investigation	Si le groupe considère que le projet va augmenter le risque de troubles musculo-squelettiques (TMS) et accroître les délais de réponse à l'usager, il doit démontrer ses dires avec des données quantitatives ou qualitatives, aller quérir ces données quelque part et élaborer des modalités d'investigation (documents, visites sur le terrain, entretien avec des agents, des managers, le service de prévention)
Recueil des données	Entre les réunions de travail, les participants vont sur le terrain chercher des informations ou réalisent des analyses en sous-groupes ou individuellement
Analyses	L'explication des données, de leur sens et de l'usage qui en est fait ainsi que la production de tableau facilitera l'analyse collective
Interprétation	La production d'hypothèses : en quoi les constats et analyses effectuées renvoient-ils à l'organisation du travail, aux changements introduits par le projet ? Voit-on émerger des effets du projet non prévus initialement ?
Recommandations ou conception de scénarios	On peut considérer que les propositions de nouveaux fonctionnements (inflexions plus ou moins marqués du projet initial) est le stade ultime de l'appropriation du projet
Traitement par les instances de décision	Le groupe de travail remet ses travaux à l'instance de pilotage, aux organisations syndicales et aux concepteurs – managers

Étape 3

Fiche outil : Expérimentation et évaluation embarquée

Check-Risk expérimentation

Cette fiche vise à répondre à une question essentielle : « Qu'est-ce qui pourrait faire qu'une expérimentation ne fonctionne pas ou mette le projet en difficulté » ?

Freins	Solutions / Pistes d'action
<ul style="list-style-type: none"> • Manque de temps pour la démarche 	<ul style="list-style-type: none"> • Construction du planning de la démarche au plus vite
<ul style="list-style-type: none"> • Manque de volonté 	<ul style="list-style-type: none"> • Importance du rôle du COFIL
<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'adhésion des managers 	<ul style="list-style-type: none"> • Repositionner la démarche dans le projet stratégique du service • Rappeler les enjeux • Remobiliser la ligne hiérarchique et les agents Travailler sur ce qui va être communiqué au CODIR / encadrement intermédiaire pour présenter la démarche et les enrôler
<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'adhésion des agents à la démarche 	
<ul style="list-style-type: none"> • Manque de concertation / pas d'accord du COFIL sur les actions à mener 	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendre à s'écouter, rappels des principes de bienveillance • Arbitrer, prendre des décisions
<ul style="list-style-type: none"> • Manque de communication auprès des agents / du public concerné 	<ul style="list-style-type: none"> • A intégrer dans le calendrier de la démarche • Appui interne et externe sur les modalités, fréquence et contenu des éléments à communiquer
<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas utiliser les bonnes modalités de communication 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se tromper sur la méthode 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de rectifier la démarche • Porter attention à l'avis de chacun des membres du COFIL • Laisser la parole à tout le monde • Valider verbalement et personnellement les actions choisies
<ul style="list-style-type: none"> • Les actions choisies ne sont pas forcément les plus attendues par les agents 	<ul style="list-style-type: none"> • L'implication des agents doit être déterminée en amont (ex : validation de la liste des actions par un collectif d'agents par site)
<ul style="list-style-type: none"> • Mauvais planning ou démarche noyée dans les nombreux projets en cours 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de faire le lien avec l'ensemble des projets de la structure
<ul style="list-style-type: none"> • Avoir trop d'ambition 	<ul style="list-style-type: none"> • Rester modeste dans la quantité de travail à produire • Se mettre d'accord sur les actions à mener
<ul style="list-style-type: none"> • Actions peu opérationnelles ou concrètes 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des espaces de discussion thématiques sur un point précis (ex : entretien annuel) avec : <ul style="list-style-type: none"> - analyse de l'existant - identifier cinq éléments qui ne vont pas (contraintes) - identifier cinq éléments favorables (ressources) • Obtenir rapidement des « petites victoires »

Étape 3

Fiche exemple : Expérimentation et évaluation embarquée

Évaluation

Cas d'un établissement d'enseignement supérieur :

À l'issue du diagnostic approfondi et du choix des axes à travailler, des groupes de travail ont été mis en place sur les sujets de l'organisation du travail et de l'environnement de travail. Sur le premier point, ont été particulièrement travaillées des questions concernant les pratiques managériales (identification et développement de réseaux professionnels, définition des fonctions d'encadrement à l'université, accompagnement des managers dans l'exercice de leurs fonctions d'encadrement). Le sujet de l'environnement de travail a été abordé sous l'angle du développement d'espaces intérieurs et extérieurs favorisant un environnement propice aux échanges et à la convivialité. Des actions précises doivent être définies sur ces sujets avec des expérimentations.

Cas d'un centre hospitalier :

La phase d'expérimentation a permis de tester les scénarios *in situ*. Au cours de cette expérimentation, ont été testées par les équipes de nouvelles organisations relatives aux « transmissions infirmières », aux prélèvements sanguins, à la distribution des médicaments et aux petits déjeuners. Un travail d'analyse a été effectué de façon participative pour tirer les conclusions de l'expérimentation pour l'organisation immédiate du service et pour celle du futur site de regroupement.

La phase de test *in situ* des scénarios d'organisations alternatives du travail a permis au personnel d'éprouver les différentes organisations avant de choisir celle qui apportait l'amélioration la plus notable en termes de conditions de travail et de qualité ressentie des soins. Des mesures en apparence simples mais dont les effets sur la qualité de vie au travail sont importants ont ainsi été retenues, comme la limitation du nombre de prises de sang la nuit ; l'administration des médicaments à certains patients avant 7 h 30 (selon la pathologie), déchargeant ainsi l'équipe du matin, les nouvelles modalités de livraison des plateaux de petits déjeuners pour faciliter la surveillance du soignant en salle à manger, le déplacement d'une armoire pour conserver les prélèvements sanguins et pour réduire la gêne des infirmières et des aides-soignantes lors du passage du laboratoire d'analyse. Le test a permis de conclure qu'aucune des organisations expérimentées n'était totalement pertinente, mettant fin ainsi à des débats parfois récurrents au sein de l'équipe. Par ailleurs, si les transformations ne peuvent pas toutes être immédiatement mises en place (changement des plannings horaires par exemple), elles restent pertinentes pour préparer l'organisation du futur site regroupé (les modalités horaires diffèrent entre les deux sites).

Cas du Service d'incendie et de secours -SDIS (fonction publique territoriale) :

L'expérimentation sur les « espaces de dialogue » (EDD) « Groupe utilisateurs » et « Passation - chaîne de commandement » est en cours. Le travail sur l'EDD « Passation - chaîne de commandement » est plus avancé : un questionnaire a été envoyé aux participants à cet EDD, avec un très bon taux de retour - qui indique une forte implication de la part de ces personnels. L'analyse des réponses au questionnaire a permis des débats au sein du comité de pilotage sur des sujets articulant réalité du travail et rôle de l'encadrement. Le comité de pilotage a, par exemple, abordé avec précision le contenu à traiter dans cet EDD ou la question de l'expression des « erreurs ». L'EDD a permis des partages d'expériences mais, à ce stade, n'a pas abouti à la production de nouvelles procédures.

L'expérimentation des espaces de discussion permet d'articuler les questions issues des réalités concrètes de travail avec celles portant sur les modalités de management.

Étape 3

Fiche méthode : Espace de discussion

Contexte :

La mise en place d'un espace de discussion vise une ou plusieurs finalités : une meilleure régulation du travail, la résolution d'un problème, une concertation sociale en période de changement, le développement de la pratique professionnelle...

Démarche à suivre :

1. Avant la mise en discussion, assurer la préparation avec :

- La définition d'un ordre du jour (ODJ) soit par l'animateur, soit ensemble avec les participants, et/ou en consultant des demandes issues des préventeurs, des managers, des fonctions transverses.
- La diffusion et/ou l'affichage de l'ordre du jour ;
- L'organisation logistique : le lieu, la disposition matérielle, les documents...

2. Pendant, quelques repères pour guider l'animation :

- Définir collectivement les règles de fonctionnement du groupe, notamment qui assurera la prise de notes et la rédaction du compte-rendu.
- Organiser la discussion, distribuer et encourager la prise de parole.
- Poser des questions pour éclaircir, stimuler les idées.
- Approfondir sur ce qui est dit et structurer les idées.
- Utiliser si nécessaire des outils d'animation : le modèle C2R* pour identifier contraintes et ressources présentes dans le travail, l'analyse de situations de travail qui pose problème, le tableau d'analyse de la charge de travail, le brainstorming pour faciliter l'émergence de solutions...
- Envisager, le cas échéant, un déplacement sur le lieu, le poste de travail afin de faciliter l'expression et permettre une meilleure compréhension du problème.
- Résumer de façon régulière, faire le point sur ce qui est dit.
- Surveiller le temps, veiller à l'avancement des échanges par rapport à l'ordre du jour.
- Avec les participants, mettre en forme les conclusions, les propositions et les questions du groupe, et valider un accord sur les propositions à transmettre, leurs destinataires et le mode de transmission.
- Évaluer collectivement l'intérêt des idées produites, la qualité des échanges au sein de groupe et la méthode de travail employée.
- Assurer un retour à chaque réunion sur les réponses aux éléments traités précédemment.

3. Après la discussion, il conviendra de :

- S'assurer, le cas échéant, de la transmission du compte rendu aux destinataires visés.
- Veiller à une bonne prise en compte de ce qui se dit et à apporter des réponses sur les questions soulevées dans un délai utile.
- Rendre visible les décisions prises à l'issue des échanges engagés.

Quelques signaux d'alerte d'un mauvais fonctionnement de l'espace de discussion

- Faible engagement des agents : absentéisme aux réunions, manque de prise de parole au cours des réunions, peu de questions ou suggestions, expression de scepticisme vis-à-vis de la procédure.
- Détournement : les sujets traités ne sont pas en rapport avec le travail ; au cours des réunions, règlements de compte individuels ou débats sans rapport avec l'ordre du jour.
- Rigidité et formalisme dans la formulation et la transmission des produits de sortie : temps important consacré à la rédaction du compte rendu (CR) ; contestation du contenu du CR ; transmission des CR à la direction sans que le management intermédiaire et les services supports soient impliqués dans le traitement des questions et des propositions.
- Manque de résultats et d'effets : réponses négatives et/ou absence de décisions nouvelles sur le contenu, organisation et conditions de réalisation du travail.

* modèle *Contrainte Ressources Régulation* : voir *Outil ressource correspondant*

Étape 3	Fiche outil : Espace de discussion	Conduire un atelier de discussion sur le « travail bien fait »
---------	------------------------------------	--

Contexte

Pour initier une mise en discussion du travail au sein de l'équipe (ou unité de travail) afin de donner du pouvoir d'expression et du pouvoir d'agir au plus près de l'activité du travail, voici une approche centrée sur le « travail bien fait ». Elle permet de générer une compétence collective et contribue à développer

La performance en équipe ainsi que la qualité de vie au travail.

Démarche à suivre

Avec le collectif concerné, l'animateur (encadrant ou autre personne volontaire) ouvre une discussion autour de quatre points :

- ❶ Qu'est-ce que le « travail bien fait » pour vous ? (exemples concrets quotidiens)
- ❷ De quelles ressources, de quels moyens avez-vous besoin pour bien faire votre travail ?
- ❸ Pour chaque ressource : qu'est-ce qui dépend de votre niveau ? Qu'est-ce qui n'est pas de votre niveau ? Qu'est-ce qui devrait être de votre niveau ?
- ❹ Qu'est-ce qui, selon vous, dessert (empêche) le travail bien fait ?

Cette discussion peut s'appuyer sur des éléments tangibles issus de l'activité : indicateurs de production, journal des événements, etc. Vous pourrez, le cas échéant, envisager un déplacement sur le lieu de travail afin de faciliter l'expression et permettre une meilleure compréhension du problème.

Avant de lancer ce processus, assurez-vous que ces moments de discussion font partie d'un dispositif plus large qui inclut toute la ligne hiérarchique. Autrement dit, une partie des questions soulevées trouvera solution au niveau local et une autre partie nécessitera en soutien l'intervention de niveaux hiérarchiques supérieurs.

- Quels sont les sujets qui sont de l'ordre du périmètre de l'équipe ou de l'unité de travail ?
- Quels sont les sujets qui sont de l'ordre de niveau supérieur ?

Enfin, vous pourrez partager et suivre les « produits » de vos échanges grâce à la mise en œuvre d'une fiche de suivi qui pourra tracer les sujets abordés, les traitements envisagés et leur mise en œuvre.

Exemple de fiche de suivi sur « la mise en discussion du travail bien fait »

Sujet abordé	Date	Problématique/ Illustration factuelle	Conséquence sur le travail	Suggestion d'amélioration	Traitement au niveau de l'équipe	Traitement autre niveau	Mise en œuvre et suivi des suggestions produites

Voir sur le site Anact : www.anact.fr/outils/espaces-de-discussion

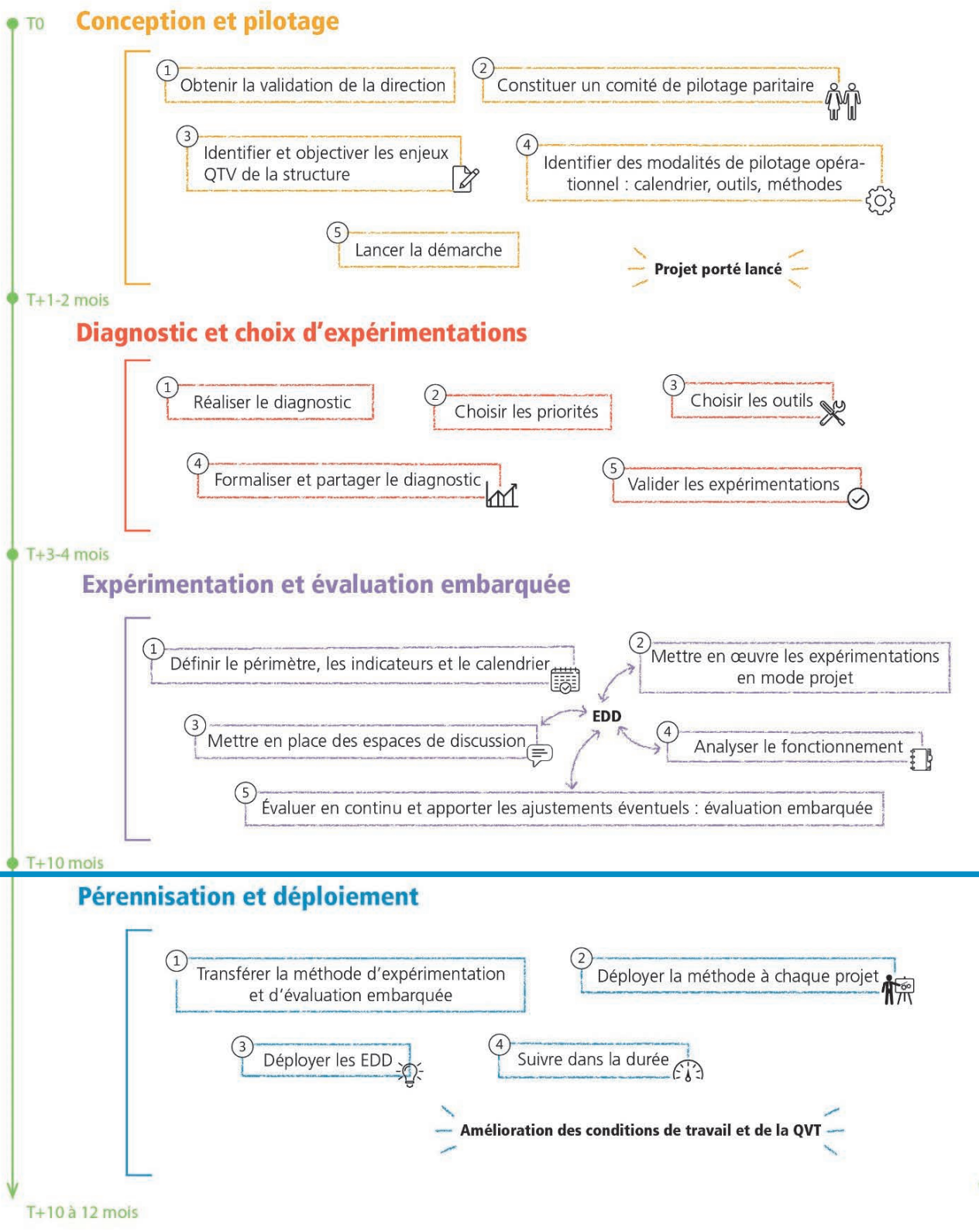
Des commentaires détaillés sur cet outil utilisé dans le milieu hospitalier sont proposés sur le site de la HAS élaboré en partenariat avec l'Anact www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2017-09/qvt_fiche_outil_edd.pdf

Étape 3

Fiche exemple : Espace de discussion (EDD)

Cas d'une administration :

Depuis les années 2008-2010 et notamment à l'occasion de la restructuration de ce ministère et de la fusion de services, la question de l'amélioration du dialogue social et des relations de proximité des encadrants avec les agents est devenue prioritaire. Ceci dans un contexte général où les questions de la QVT, de la prévention des RPS et de l'amélioration des pratiques de management avaient pris de l'ampleur. De nombreuses phases de concertation et négociation ont abouti à la mise en place de dispositifs d'appui au dialogue social et au dialogue professionnel de proximité en vue d'aider l'encadrement à mieux jouer son rôle de régulation au niveau local en soutien effectif aux équipes de travail. Celui construit autour des « espaces de dialogue » (EDD) est particulièrement innovant dans la fonction publique. Les EDD, qui peuvent être activés par différentes sources (encadrement, collectifs d'agents, représentants du personnel) constituent des lieux d'échanges temporaires offrant la possibilité aux agents et aux cadres de s'exprimer sur l'organisation du travail et sur leurs conditions de vie au travail. Ils sont fondés sur le volontariat et animés par un réseau de personnes formées spécifiquement pour cela dans le cadre d'un processus très cadré. Ils peuvent proposer des mesures d'amélioration concrètes à une situation donnée. Une centaine d'EDD ont été expérimentés depuis juin 2010 touchant divers services de ce ministère, centraux et locaux, et toutes les catégories d'agents, cadres compris. D'autres dispositifs ont été mis en place ces dernières années visant à améliorer les relations sociales et professionnelles : outils de veille sociale, baromètre social et, plus récemment, dispositif de médiation sociale. Globalement, les EDD ont permis, là où ils ont fonctionné : une libre expression des personnes, de mieux cerner leurs attentes, de trouver des améliorations concrètes de l'organisation et des conditions de travail et la formalisation des évolutions souhaitables. Les EDD ne constituent évidemment pas le lieu de règlement de toutes les difficultés et les positions des organisations syndicales (OS) à leur égard sont diverses. Ils permettent *a minima* de faire émerger des problèmes quotidiens des agents et ils sont une aide pour le management. Ils peuvent être aussi une source d'informations sur les problématiques concrètes des agents utile pour tous les acteurs de la négociation sociale. L'ensemble du dispositif fait l'objet d'informations, de concertations régulières avec les OS et les instances permanentes du dialogue social.



4. Pérennisation et déploiement

Étape 4	Fiche méthode : Pérenniser l'action et engager son déploiement	2 mois
----------------	---	---------------

Expérimenter... et après ?

Revenir à des pratiques de conduite de projet « classique » type « top-down » semble difficile à l'issue d'une expérimentation même si le déploiement de la démarche ne peut se limiter à une simple reproduction de ce qui a été réalisé en phase d'expérimentation.

Pérenniser : des points de passage incontournables

L'enjeu est stratégique. Il ne peut s'agir seulement de la généralisation « d'éléments de langage » visant à donner une approche positive de situations de dysfonctionnement... Il ne s'agit pas de « masquer » les difficultés de l'organisation sous un « vernis QVT » mais d'installer durablement de nouvelles modalités de conduite du changement, d'organiser de nouvelles « scènes » de dialogue, de généraliser l'évaluation embarquée des actions, d'intégrer des usagers dès la conception, de réversibilité partielle,...

On peut résumer ce principe par l'expression « La QVT appelle la QVT ». D'autres parlent de « démarches harponnantes » car une fois engagées, les porteurs sont réellement attendus sur des réussites concrètes.

L'expérimentation ne peut donc rester l'objectif unique de la démarche QVT.

Une fois évalués, réajustés si nécessaire, les actions et projets ont vocation à être pérennisés et déployés à l'ensemble de l'établissement, du site ou de l'organisation.

La pérennité de la démarche QVT se travaille à la fois en amont et en aval de la démarche selon les modalités suivantes à adapter aux contextes locaux :

Amont de la démarche	Aval de la démarche
Sensibilisation à la QVT	Formation des encadrants et des concepteurs
Groupes de travail	Espaces d'expression sur le travail
Instance de pilotage paritaire	Observatoire QVT
Gestion technique des projets	Guide QVT des projets techniques
Animation des groupes de travail	Guide d'animation de formation d'animateurs
Questionnaire QVT	Baromètre QVT
Conception de grilles d'analyse des données	Suivi régulier de bases de données sociales
Accord de méthode	Revue des projets selon une méthode validée

Alimenter les indicateurs QVT

Les indicateurs produits par le(s) groupe(s) de travail sont alimentés selon les investigations proposées par ce(s) même(s) groupe(s) : observations, suivi d'indicateurs quantitatifs, enquêtes auprès des agents ou des usagers...

Alimenter un indicateur n'a que peu d'intérêt si les informations recueillies ne sont pas utilisées dans une logique de transformation ou de réajustement des actions en temps réel.

Cela implique des temps collectifs de recherche de solutions alternatives puis la mise en œuvre de celles-ci.

Transférer la méthode d'évaluation embarquée

Le recours à l'expertise des agents sur les changements d'organisation et les projets qu'ils vivent relève aujourd'hui d'un choix volontariste des directions et des porteurs du changement.

Méthode participative, l'évaluation embarquée permet l'inscription dans la durée du dialogue professionnel dans les projets et l'alimentation du dialogue social par des éléments concrets.

Cette méthode, intégrée aux démarches QVT, devient aujourd'hui une modalité d'intervention indépendante car elle permet le réajustement d'actions engagées parfois avant les démarches QVT.

Suivre dans la durée : mettre en place un baromètre QVT

Le choix de « l'objectivation régulière de la QVT » ressentie par les agents permet d'entrer dans une logique de « rendez-vous ». Les projets engagés sont-ils générateurs de QVT pour les agents ? Sont-ils menés de manière participative ? Améliorent-ils conditions de travail et performance de l'organisation, le service rendu à l'utilisateur ?

Le passage par un questionnaire est le plus répandu. Celui-ci peut traiter des différents aspects du travail quotidien, des relations aux usagers, des pratiques managériales, des parcours professionnels... de l'ensemble des éléments qui peuvent influencer positivement et négativement le quotidien du travail.

La restitution des résultats doit s'intégrer dans le même processus participatif qui préside à l'ensemble des démarches QVT.

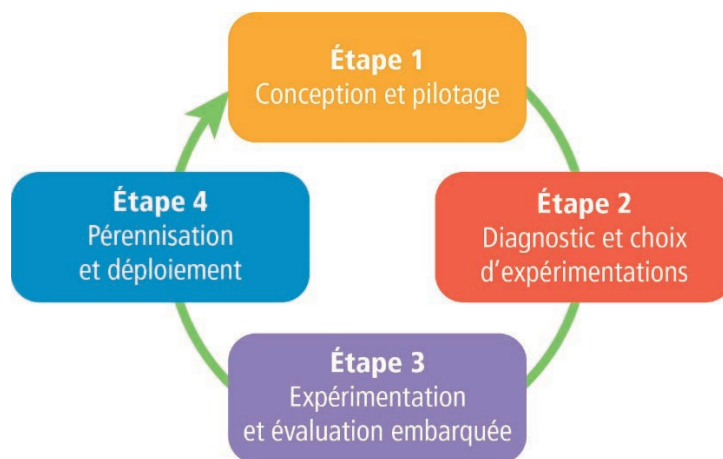
Nourrir durablement la réflexion des instances de dialogue social

Les informations et constats issus de la conduite des démarches QVT n'ont pas vocation à rester la propriété d'un comité de suivi ou d'un groupe de travail mais bien à nourrir la réflexion des instances de dialogue social à partir des indicateurs, expérimentations et observations tirées des démarches QVT.

L'articulation entre dialogue professionnel et dialogue social prend ici tout son sens : alimenté de données produites par les agents, dans l'action, le dialogue social est renforcé et peut agir plus efficacement en amont des projets.

La QVT n'est plus un objet général, mais une démarche d'amélioration continue ancrée dans la réalité du travail.

Le cycle de la démarche QVT



Parole d'agent

Un directeur d'établissement hospitalier :

« ... la démarche QVT est un vrai changement de mode de management et de mode de réflexion dans nos établissements... La QVT a permis de mettre en tant que tel le personnel au centre de nos préoccupations... Il est important d'inscrire les thématiques de QVT dans nos différentes instances pour en faire une thématique récurrente... L'objectif est d'irradier, de faire en sorte que les thématiques de QVT soient abordées et qu'on se repose la question de la place des personnes et de l'impact que peut avoir telle ou telle décision sur le personnel »

Étape 4

Fiche exemple : Pérenniser l'action et engager son déploiement

Cas d'un établissement d'enseignement supérieur :

Même si la démarche en cours n'est pas encore terminée, l'université compte installer une démarche QVT permanente. Une personne compétente sur le sujet vient d'être recrutée pour assurer l'animation des groupes de travail et porter la vision QVT dans tous les projets. Par ailleurs, un tableau de bord QVT comportant des indicateurs permettant d'évaluer les effets des actions entreprises et d'orienter les actions futures est en cours d'élaboration.

Cas d'un centre hospitalier :

Une réflexion est menée au sein de l'établissement pour rendre pérenne le comité de pilotage QVT mis en place et la méthodologie déployée à l'occasion des clusters. Il s'agit, pour l'établissement, de pouvoir s'appuyer sur un cadre institutionnalisé qui sera utilisé pour aborder la question du travail et prendre en compte les propositions des personnels soignants afin d'améliorer l'organisation du travail et la qualité des soins. Dans une vision stratégique de préparation et d'accompagnement du changement dans le cadre du regroupement des deux sites, le directeur propose d'établir un « cahier des charges » des demandes, problèmes et besoins des personnels soignants qui servirait d'outil permanent de travail pour élaborer et enrichir l'organisation du site regroupé.

Cas du Service d'incendie et de secours -SDIS

La démarche QVT est en cours avec l'expérimentation de ces espaces de discussion. Elle pourra être étendue et pérennisée selon les résultats des premières expérimentations.

L'ancrage de la démarche dans des enjeux déterminants pour la structure consolide la participation des acteurs internes. Pour la direction, c'est un moyen d'installer une organisation plus fluide permettant plus de transversalité. Pour les personnels, c'est un moyen de résoudre des problèmes, parfois anciens, restés sans réponse.

Cas d'une entreprise nationale : pérenniser une démarche

Dans cette société nationale de production audiovisuelle, il a été mis en place, dans le cadre d'un accord sur « la QVT et la qualité du travail », la possibilité de mener des expérimentations dans l'entreprise et ses différentes unités pour « tester une nouvelle manière de travailler et d'organiser le travail ». Chaque expérimentation a été définie dans un cadre précis, négocié à chaque fois avec les partenaires sociaux. Le cadre (un sujet donné, un périmètre), les objectifs, les moyens, la durée et les modalités du bilan sont ainsi définis. Les managers et salariés du périmètre concernés sont étroitement associés à cette expérimentation en évaluant ensemble les transformations sur trois dimensions : économique (efficacité, coût,...), technique (qualité produite, qualité du fonctionnement,...) et sociale (impacts sur les métiers, la santé, charge de travail, autonomie,...). Des recommandations sont émises si besoin pour faire évoluer l'organisation mise en place. Ce processus a été utilisé à plusieurs reprises dans la structure, notamment pour accompagner un projet d'outil de fabrication numérique dont les effets potentiels sur les activités de travail, les métiers et la qualité éditoriale étaient incertains. L'expérimentation avec l'utilisation de la méthode de l'évaluation embarquée a permis d'évaluer le nouveau fonctionnement lié à cet outil à l'aune de critères précis et partagés, puis de tirer des enseignements afin de proposer des améliorations. « *Confronté à l'opérationnel, le déploiement de l'outil a pu être ajusté et amélioré* », confirment les participants. Les salariés impliqués relèvent les intérêts de la méthode d'évaluation : « *la richesse des échanges, la liberté de parole, que l'on nous demande notre avis sur l'installation d'un nouveau moyen de travailler, le côté opérationnel, que le personnel quel que soit son grade soit consulté* ».

Ressources

- Ouvrages et articles
 - Revue des conditions de travail Anact – QVT <https://www.anact.fr/les-transformations-du-travail-dans-la-fonction-publique-experimentations-et-perspectives-de>
- Guides divers :
 - Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique, DGAFP, 2014, <https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-prevention-des-risques-psychosociaux>
 - Télétravail : guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, DGAFP, 2016, <https://www.fonction-publique.gouv.fr/teletravail-guide-daccompagnement-de-la-mise-oeuvre-teletravail-dans-la-fonction-publique>
 - Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique, DGAFP, 2017, <https://www.fonction-publique.gouv.fr/guide-de-lencadrante-et-de-lencadrant-dans-la-fonction-publique>
 - Mener à bien la transformation d'un service RH, DGAFP, 2018, <https://www.fonction-publique.gouv.fr/mener-a-bien-la-transformation-dun-service-acteurs-etapes-et-methodologies-rh-pour-conduire-et>
 - Oser l'innovation RH, DGAFP, 2018, https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors_collections/Guide-oser-l-innovation.pdf
 - Mettre en œuvre une démarche qualité de vie au travail pour mieux travailler demain, Aract Normandie, 2018 : <https://fr.calameo.com/read/00033370112d416dedc63>
- Documents vidéo
 - Anact/Aract
 - > [La QVT qu'est-ce que c'est ? – 1'27](https://www.youtube.com/watch?v=uF18PgutL8Y) : <https://www.youtube.com/watch?v=uF18PgutL8Y>,
 - > [La QVT comment faire ? – 2'17](https://www.youtube.com/watch?v=o1-CMDzMQ9w) : <https://www.youtube.com/watch?v=o1-CMDzMQ9w>,
 - > [Comment mener une expérimentation – 1'52](https://www.youtube.com/watch?v=Ky1uvAvhNzA) : <https://www.youtube.com/watch?v=Ky1uvAvhNzA>
 - HAS
 - > [Qu'est-ce que la qualité de vie au travail, et plus particulièrement dans la santé ? – 3'35](https://www.youtube.com/watch?v=u0SUBPYn9EE) <https://www.youtube.com/watch?v=u0SUBPYn9EE>
 - > [Quel lien faites-vous entre qualité de vie au travail et qualité du travail ? – Yves Clot – 12'12](https://www.youtube.com/watch?v=WZ6UFuR3jw8) <https://www.youtube.com/watch?v=WZ6UFuR3jw8>
- Sites internet
 - DGAFP : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique-france>
 - ANACT : <https://www.anact.fr/qvt>
 - > Aract Ile de France : <http://www.aractidf.org/qualite-de-vie-au-travail>
 - > Aract Normandie : <http://www.normandie.aract.fr/les-dossiers-de-l-aract-14/qualite-de-vie-au-travail-7/>
 - > Aract Pays de la Loire :
 - DITP : La boîte à outil de l'innovation publique : <http://comment-faire.modernisation.gouv.fr/>
 - Haute autorité de santé : https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_990756/fr/qualite-de-vie-au-travail
 - Fédération hospitalière de France : <https://www.fhf.fr/Ressources-humaines/Amelioration-des-conditions-de-travail/Rapport-FHF-sur-la-QVT-les-actions-a-partager-les-engagements-attendus>
 - Fédération nationale des centres de gestion : <http://fncdg.com/>
 - > Annuaire des centres de gestion : http://fncdg.com/annuaire_cdg/
 - > AndCo, association nationale des conseillers en organisation : <http://www.andcoasso.fr/>

Annexe

UN BREF HISTORIQUE DE LA QVT

Si l'intérêt pour la qualité de vie au travail (QVT) est récent en France, l'apparition du concept remonte à plusieurs décennies. Une brève mise en perspective historique montre des Américains attachés au développement des personnes et des Européens plus sensibles à la dimension collective.

Une notion plus ancienne qu'il n'y paraît

On trouve les fondements du concept de QVT dans les années 50, chez Éric Trist, du Tavistock Institute de Londres, dans le cadre de ses recherches mettant à jour les limites du taylorisme (monotonie, déqualification, sentiment d'aliénation, impacts négatifs sur la productivité...). Ces travaux aboutissent à l'idée convaincante que l'efficacité au travail est intimement liée à la qualité de vie au travail et que ce lien dépend d'abord de l'organisation du travail et des méthodes de production.

Éric Trist met plus particulièrement en évidence l'importance du collectif de travail, de son autonomie, dans sa fonction de soutien aux individus aux plans psychologique et productif. Autrement dit, la QVT prend sa source dans la capacité de l'entreprise à articuler convenablement les dimensions humaines, sociales et techniques du travail. Sur ces fondements, deux courants émergeront, l'un aux Etats-Unis et l'autre en Europe, plus particulièrement dans les pays scandinaves.

Des Américains attachés au développement des personnes

Aux Etats-Unis, vers les années 60, et à la suite des travaux d'Abraham Maslow et de Douglas McGregor sur les « besoins » et les « facteurs de motivation » des salariés, Frederick Herzberg place au cœur de son analyse l'idée d'intégrer ces facteurs dans la situation réelle de travail : enrichissement et élargissement des tâches, importance d'un travail valorisant... Il souligne l'importance de ne pas limiter les politiques RH aux facteurs « extrinsèques » de motivation (rémunération, environnement matériel...).

Le terme QVT est mentionné pour la première fois lors d'une conférence à New York en 1972 où un groupe de chercheurs est constitué pour en donner une définition qui agrège quatre aspects : intégrité physique, intégrité psychique, développement du dialogue social et équilibre vie au travail et vie hors travail (Louis E. Davis et Albert Cherns). À la même période, émerge l'intérêt pour la santé psychologique au travail avec les recherches sur les phénomènes de stress, puis de *burn out* (épuisement professionnel), et leurs causes organisationnelles (Robert Karasek, Edward E. Lawler).

Dans les années 80, des auteurs comme Richard Hackman et Greg R. Oldham définissent la qualité de vie au travail comme l'articulation entre les besoins des salariés et le contenu du travail (autonomie, sens du travail, variété...) qui assure à la fois le bien-être et l'efficacité productive. Poussant l'argument, d'autres auteurs (Leni Beukema) définissent la QVT comme le pouvoir exercé par le salarié dans la conception de son poste de travail.

Les Européens plus sensibles à la dimension collective

Alors que le monde anglo-saxon inscrit la QVT dans une perspective individuelle intégrant les dimensions organisationnelles du poste de travail et de la santé au travail, les pays scandinaves (les travaux du National Institute of Working Life de Suède) mettent plutôt l'accent sur le collectif de travail (équipe semi-autonome) et sur la participation des salariés. L'engagement des collectifs salariés a trait aux décisions touchant leur activité, mais aussi aux orientations stratégiques de l'entreprise via leurs représentants ou directement (démocratie industrielle).

Dans la pratique, la participation des salariés aux décisions peut prendre différentes formes : consultation, concertation, codétermination dans le cadre d'un compromis social où l'État laisse les partenaires sociaux élaborer eux-mêmes les compromis socioproductifs.

Une approche française

En France, on a longtemps préféré utiliser l'expression « amélioration des conditions de travail », qui renvoie aux risques professionnels et à leur prévention. Ainsi, l'accord national interprofessionnel (ANI) du 17 mars 1975, sur l'amélioration des conditions de travail, comporte un préambule qui affirme dans un premier temps que « l'amélioration des conditions de travail est l'un des principaux problèmes sociaux de notre temps » puis dans un second que « l'investissement dans le champs des conditions de travail est un instrument de performance économique ».

Plus récemment, quelques auteurs (Yves Clot, Christophe Dejours, François Daniellou) participent à l'évolution de la prise en compte du travail réel. Leurs travaux permettront l'élaboration d'une pensée sur le travail qui conduira à renforcer des exigences qualitatives dans les revendications. La question du « travailler » s'invite dans le débat tout comme les interrogations relatives à l'implication de la personne dans le travail.

Ce n'est que récemment que le terme QVT émerge dans des accords d'entreprise puis dans l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013. Celui-ci propose une définition opératoire et systémique de la 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**".

Notes

Lined area for taking notes.

Area with horizontal dotted lines for writing.

A series of horizontal dotted lines for writing.

Ce guide a été élaboré en 2018 par l'équipe-projet composée de Bérénice DELY, Sophie GUILBOT-CHRISTAKI et Nadia MOUSSA du bureau de l'organisation, des conditions et du temps de travail pour la DGAFP ainsi que Patrick ISSARTELLE et Philippe DOUILLET pour l'Anact, sous la direction d'Elodie FOURCADE, sous-directrice de la protection sociale et de la qualité de vie au travail à la DGAFP.

La DGAFP tient à remercier vivement les membres du comité de lecture qui ont grandement contribué à l'élaboration de ce guide et au partage de bonnes pratiques.

- Laurent BRIOIS, chargé de mission « Santé, sécurité au travail et diversité », direction des services administratifs et financiers du Premier ministre
- Myriam KHEMISSI, directrice des ressources humaines, Mairie de Fontenay-sous-Bois
- François LEPAGE, adjoint à la sous-directrice des politiques sociales, de la prévention et des pensions, ministère de la Transition écologique et Solidaire
- Mylène ZITTOUN, psychologue du travail, chargée de mission santé et qualité de vie au travail, ministère de la Justice

Guide de la qualité de vie au travail Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT

Ce guide s'adresse à tous acteurs en capacité d'initier et de piloter une démarche QVT. Conçu pour des non spécialistes, ce guide permet d'aider au lancement, à la mise en œuvre et au suivi de démarche QVT. Vous y trouverez des grands principes, des méthodes, des outils sous forme de fiches opérationnelles et des exemples issus d'expériences dans les trois versants de la fonction publique.

RAPPORT ANNUEL

La collection Rapport Annuel rassemble les rapports publiés par la DGAFP. Le *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique* présente, dans la partie « Politiques et pratiques de ressources humaines », les grands axes de gestion des ressources humaines et, dans la partie statistiques « Faits et chiffres », un bilan social de la fonction publique. Cette collection propose également le *Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique*, dont la première édition est parue en 2014. En sont issues des brochures telles que « Chiffres-clés » et « Tableau de synthèse ».

POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC

Les publications regroupées au sein de cette collection traitent tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, de la gestion des connaissances à celles des compétences. Elle propose également les protocoles d'accord issus des négociations avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique.

CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE

Destinée à tous les cadres de la fonction publique – encadrement supérieur, cadres intermédiaires et de proximité – cette nouvelle collection propose des outils de management et de gestion des ressources humaines. L'objectif : fournir à ces managers des outils pour agir.

LES ESSENTIELS

Cette collection – destinée à un large public – rassemble sous forme de fiches ou de livrets pédagogiques, les informations concernant le recrutement, les concours, les carrières, la formation et, au sens large, tous les aspects du parcours professionnel des agents de la fonction publique.

OUTILS DE LA GRH

Destinée en priorité aux gestionnaires des ressources humaines, cette collection regroupe de nombreux outils d'aide au pilotage utilisés au quotidien par les services RH. Le *Répertoire interministériel des métiers de l'État* (Rime), des guides ponctuels comme L'apprentissage dans la fonction publique de l'État, ou encore des kits d'outils pratiques comme celui sur *Les instances médicales dans la fonction publique*, en font ainsi partie.

STATISTIQUES ET RECHERCHE SUR LA FP

Cette collection est déclinée en quatre sous-collections, destinées aux décideurs, gestionnaires, statisticiens et chercheurs : « Stats rapides » présente des indicateurs et premiers résultats ; « Point Stat » livre une analyse synthétique des résultats d'enquêtes et d'études statistiques en quelques pages ; « Documents et méthodes » propose des points d'étape sur des travaux de recherche et de méthodologie ; « Études, recherche et débats » présente des analyses approfondies, aussi bien quantitatives que qualitatives.