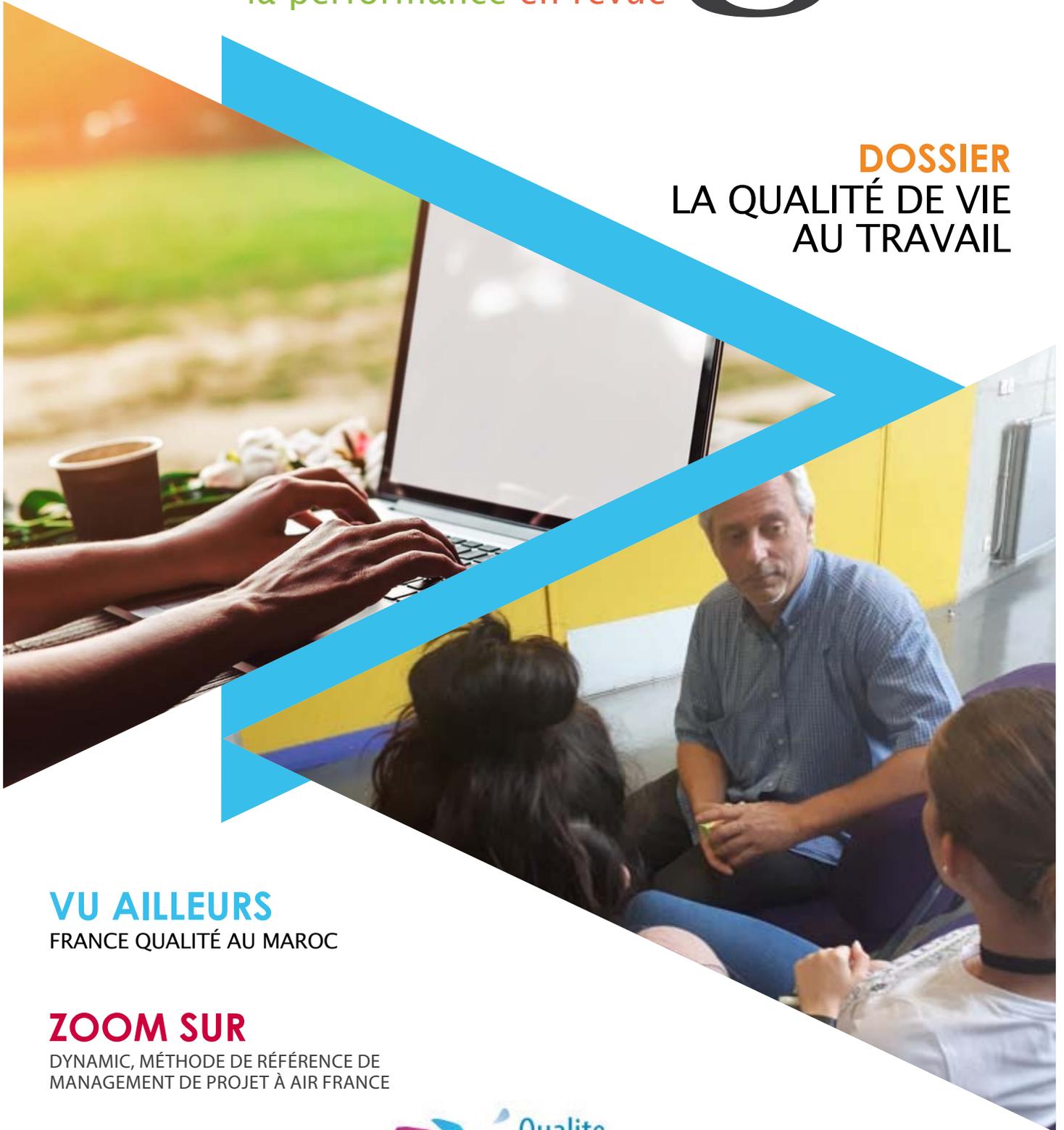


échanges

N°34

la performance en revue

DOSSIER
LA QUALITÉ DE VIE
AU TRAVAIL



VU AILLEURS

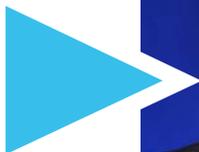
FRANCE QUALITÉ AU MAROC

ZOOM SUR

DYNAMIC, MÉTHODE DE RÉFÉRENCE DE
MANAGEMENT DE PROJET À AIR FRANCE



▶ MAGAZINE D'INFORMATION DU PORTAIL
DE LA QUALITÉ ET DE LA PERFORMANCE ◀



Par Eric JANSSENS
Directeur Général de l'EOQ

62nd EOQ Congress in Paris

Only a few days are remaining before the 61st EOQ Congress will start in Bled/ Slovenia on October 11-12, 2017, but we are already planning for the next year's 62nd EOQ Congress, to be held in Paris in June 2018!

The European Organization for Quality - EOQ, started in 1956, by the commitment of a few visionary people, strongly believing in the significance of quality in people's life and prosperity across their national country borders; the founding organizations came from five western European Countries: France, Italy, Western Germany, The Netherlands and United Kingdom. Since then, EOQ grew and developed by attracting thousands of professionals committed to quality in its broadest sense, by sharing experience and finding solutions in the frame of a diversity of cultures and economic situation of countries from Europe and from all over the world.

Il reste seulement quelques jours avant le 61^{ème} Congrès EOQ qui se tiendra à Bled en Slovénie les 11 et 12 octobre 2017, mais nous sommes déjà en train de préparer l'année suivante, avec le 62^{ème} Congrès de l'EOQ qui se tiendra à Paris en Juin 2018 !

L'Organisation Européenne pour la Qualité (EOQ) a été créée en 1956, par la rencontre de quelques visionnaires croyant fermement à l'importance de la Qualité dans la vie des populations et de leur prospérité au delà de leurs frontières nationales ; les organisations fondatrices proviennent de cinq pays d'Europe Occidentale : France, Italie, Allemagne de l'Ouest, Hollande et Royaume Uni. Depuis, l'EOQ a grandi et s'est développé en attirant des milliers de professionnels engagés pour la Qualité dans son sens le plus large, en partageant des expériences et en trouvant des solutions dans un contexte de diversité culturelle et économique des états d'Europe et partout dans le monde.

Lire la suite p. 4

échanges

Directeur de la publication : Pierre Girault

Coordinateur : Michel Cam

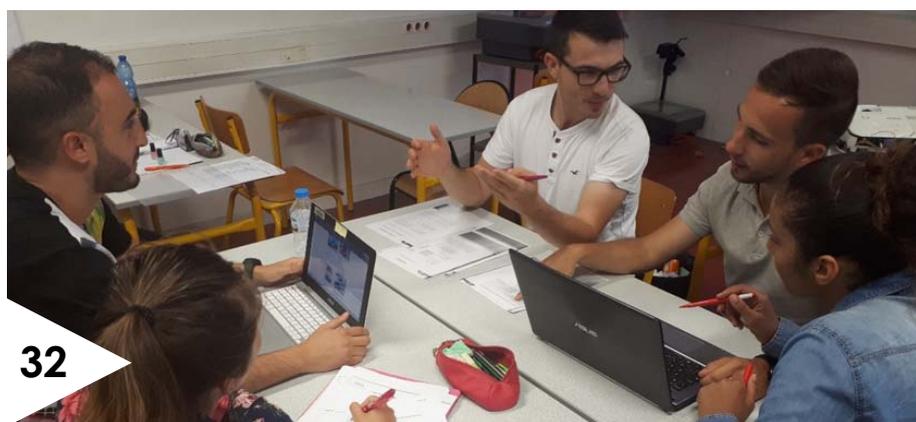
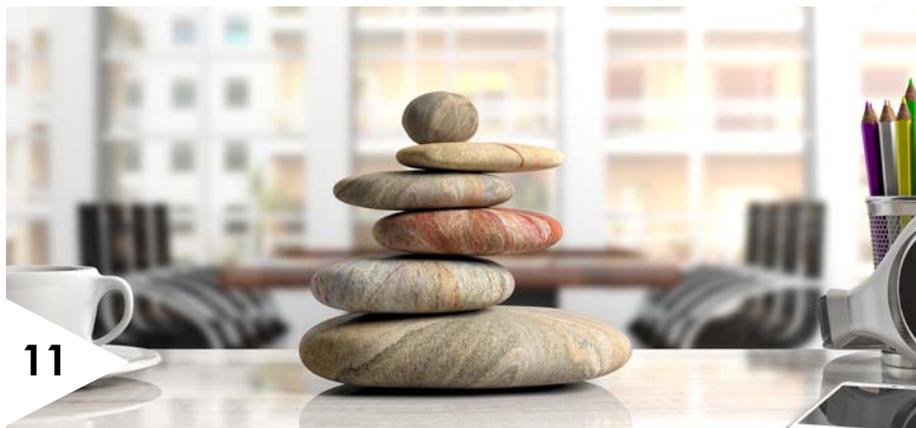
Comité de rédaction / lecture : Bernard Bousaada, Yaël Bouvier, Michel Cam, Yves Cannac, Gérard Cappelli, Laurence Chavanon, Audrey Chavas, Claudette Desmarescaux, Delphine Foucher, Martial Godard, Pierre Gosset, Juliette Guesdon, Lise Harribey, Christine Iltis, Thomas Lejeune, Céline Meunier, Lucien Penalba, Emilie Roujas

Éditée par : France Qualité

Web : contact@francequalite.fr - www.qualiteperformance.org



► sommaire



6 LE DOSSIER

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

7 CONTEXTE

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, UNE VOIE POUR INNOVER

10 EXPÉRIENCE

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, UNE DÉFINITION À LA CROISÉE DE LA THÉORIE, DE L'EXPÉRIENCE TERRAIN ET DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

13 ÉCLAIRAGE

LE TRAVAIL C'EST LA SANTÉ !

16 PERSPECTIVE

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET RSE

20 POINT DE VUE

LE BÉNÉVOLAT, DISPOSITIF RESSOURCE AU SERVICE DE LA QVT

21 TÉMOIGNAGE

LA QVT, PLUS QUE JAMAIS D'ACTUALITÉ

24 INITIATIVE

LE RÉSEAU SQVT EN NOUVELLE AQUITAINE

28 TERRITOIRES EN ACTION

> AFQP ILE DE FRANCE, CO-CONSTRUCTION ET ESPRIT D'ENTREPRISE
> AQM DEVIENT NORMANDE

30 ENSEIGNEMENT

- IEQT DE RODEZ
- IUT DE CERGY PONTOISE

34 ZOOM SUR

DYNAMIC, MÉTHODE DE RÉFÉRENCE DE MANAGEMENT DE PROJET AIR FRANCE

39 VU AILLEURS

FRANCE QUALITÉ AU MAROC

40 L'ACTU

LA COMPÉTENCE DES FRANÇAIS MISE À L'HONNEUR

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org



The European Organization for Quality, EOQ, is an autonomous, non-profit making association under Belgian law. The EOQ performs, in an independent manner, a non-political activity, without financial gain and of a scientific nature. The success of EOQ relies on its members, who are the operators of the organization.

Within the EOQ network of organizations from European countries and all over the world are linked hundreds of thousands of experts and companies in the field of different kind of management systems.

EOQ's mission is to improve European society through the promotion of Quality in its broadest sense, its vision being to become Europe's leading promoter of Quality by extending its sphere of influence through entire Europe and beyond.

Currently EOQ's leading organs are working on the development of actions to implement its reviewed strategy consisting of facilitated networking, supporting EOQ members, strengthening the reputation of EOQ, developing EOQ product portfolio and value proposition and supporting management/quality professionals.

EOQ is today active and strongly involved in the development of normative reference documents for the certification and registration of professionals working in the field of management systems. Competence certificates based on EOQ personnel certification schemes have an outstanding reputation and are objective proof of competence due to the world wide accepted processes of assessment, examination, certification and re-certification.

The development of new EOQ products and services, strongly linked to practical organizational life and development is focused on the commitment to help in solving all obstacles that may arise due to the fast-moving world wide and to achieve all EOQ's new targets with My EOQ strategic plan, by which EOQ is continuing its path being Europe's leading promoter of Quality.

EOQ is a crossroads of ideas, knowledge, research and information for the mutual benefit of all.

EOQ's annual congresses represent one of its main and oldest products. EOQ congresses are supporting the implementation of almost every EOQ strategic line: it facilitates networking, supports EOQ's members, products, services and management/quality professionals and by all these is strengthening the reputation of EOQ.

L'Organisation Européenne pour la Qualité (EOQ), est une association autonome et sans but lucratif de droit belge. L'EOQ accomplit d'une manière indépendante, une activité non politique, sans profit financier et de nature scientifique. Le succès de l'EOQ repose sur ses membres, qui sont les opérateurs de l'organisation.

Le réseau EOQ, en Europe et dans le monde, associe des centaines de milliers d'experts et d'entreprises dans le domaine des systèmes de management de toutes sortes.

La mission de l'EOQ est d'améliorer la société européenne par la promotion de la Qualité dans son acception la plus large, sa vision étant de devenir le principal promoteur de la Qualité en étendant sa sphère d'influence dans toute l'Europe et au-delà.

Actuellement, les instances dirigeantes de l'EOQ travaillent sur le développement d'actions pour appliquer sa stratégie révisée, qui consiste à faciliter les réseaux, à soutenir les membres de l'EOQ, à renforcer la réputation de l'EOQ, à développer l'offre de produits EOQ et la proposition de valeur et à soutenir les professionnels du management / de la qualité.

L'EOQ est aujourd'hui active et fortement impliquée dans l'élaboration de documents de référence normatifs pour la certification et l'enregistrement des professionnels travaillant dans le domaine des systèmes de management. Les certificats de compétence basés sur les systèmes de certification du personnel EOQ ont une réputation exceptionnelle et sont une preuve objective de compétence en raison des processus d'évaluation, d'examen, de certification et de re-certification, reconnus à travers le monde.

Le développement des nouveaux produits et services de l'EOQ, fortement lié à la vie organisationnelle en pratique et au développement, est axé sur l'engagement à aider à résoudre tous les obstacles qui peuvent survenir en raison de l'évolution rapide du monde et à atteindre tous les nouveaux objectifs de l'EOQ avec mon plan stratégique EOQ, par lequel l'EOQ poursuit son chemin, étant le principal promoteur européen de la Qualité.

L'EOQ est un carrefour d'idées, de connaissances, de recherche et d'informations pour le bénéfice mutuel de tous.

Les congrès de l'EOQ représentent l'un de ses principaux et plus anciens produits. Les congrès EOQ participent à la mise en œuvre de la plupart des lignes stratégiques d'EOQ : ils facilitent le réseautage, soutiennent les membres de l'EOQ, les produits, services et professionnels du management / de la qualité, et par tout ceci, ils renforcent la réputation de l'EOQ.

France, as one of the European countries represented among EOQ's founding member organizations, was during the time an active country hosting EOQ congresses; first EOQ congress was organized in 1957 in Paris, followed by other three EOQ congresses: 1962-Aix-en-Provence, 1981 and 1998 in Paris. Looking at the slogans of these congresses, starting with "Quality Control as a Management Tool"/1957 to "Excellence for the World Market, Quality for People"/1998, one may have an overview about the development of quality's approach during the time.

Now, the EOQ National Representative organization of France - L'Association France Qualité Performance (AFQP) is preparing to organize the EOQ 62nd Congress in Paris – June 2018.

We all look forward on having a challenging and successful congress in 2018 in Paris, by the presence of high level speakers, actual and interesting topics and the participation of numerous professionals interested in sharing experience on modern approaches of management and quality in its broadest sense.

Remember the event, stay in touch, let's meet in Paris in June 2018!

La France, qui figure parmi les pays européens fondateurs de l'EQO, a toujours été un pays actif, accueillant les congrès EOQ ; le premier congrès a été organisé à Paris en 1957, suivi par trois autres : 1962 à Aix en Provence, 1981 et 1998 à Paris. Quand on regarde les slogans de ces congrès, depuis « Le Contrôle Qualité est un outil de Management » en 1957, jusqu'à « Excellence pour le marché mondial, Qualité pour les hommes » en 1998, on peut avoir un aperçu de l'évolution de l'approche de la qualité au fil du temps.

Aujourd'hui, l'organisation qui représente l'EQO en France : l'Association France Qualité Performance (AFQP, dite France Qualité), se prépare à organiser le 62ème Congrès à Paris en Juin 2018.*

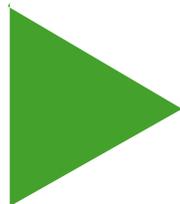
Nous sommes impatients d'avoir un congrès stimulant et réussi en 2018 à Paris, grâce à la présence de conférenciers de haut niveau, de sujets concrets et grâce à la participation d'un grand nombre de professionnels désireux de partager des expériences sur les approches modernes du management et de la qualité au sens le plus large.

Notez la date, restons en contact, rencontrons-nous à Paris en juin 2018 !

Eric Janssens, Directeur Général de l'EQO

Traduction : Pierre Gosset, France Qualité

**EUROPEAN
ORGANIZATION
FOR
QUALITY**



www.eoqcongress2017.com

**EUROPEAN
ORGANIZATION
FOR
QUALITY**



EOQ CONGRESS 2017

**SUCCESS IN THE DIGITAL ERA
QUALITY AS A KEY DRIVER**

61. EOQ CONGRESS, 11.-12.10.2017, BLED, SLOVENIA

**SLOVENIAN ASSOCIATION FOR
QUALITY AND EXCELLENCE**

**REPUBLIC OF SLOVENIA
MINISTRY OF PUBLIC ADMINISTRATION**





DOSSIER :
Qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail

une voie pour innover

Par Julien Pelletier, Responsable priorité « qualité de vie au travail (QVT) » à l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail)

Longtemps résistante à l'acclimatation dans l'hexagone, la qualité de vie au travail (QVT) fait désormais l'objet d'une attention soutenue. La multiplication d'observatoires ou d'enquêtes sur le sujet, l'apparition du thème dans l'agenda de la négociation sociale des entreprises ou des branches, la conception de nouvelles dispositions législatives et réglementaires, et la constitution d'une offre de conseil en direction des entreprises témoignent de la structuration d'un nouveau champ de pratiques autour de la qualité du travail.

L'émergence du concept en France...

La première étape marquante dans l'émergence de la QVT en France fut au plan conventionnel, avec l'Accord national interprofessionnel de juin 2013 où les partenaires sociaux s'accordent sur une définition commune de la Qualité de vie au travail et sur un ensemble de critères et d'indicateurs à considérer pour piloter une démarche QVT. Cet accord est dit de méthode puisqu'il ne donne pas de nouveaux droits aux salariés mais propose des repères

methodologiques aux acteurs des entreprises pour mettre en place des actions QVT : définitions de la QVT, formation des managers, propositions d'indicateurs, etc.

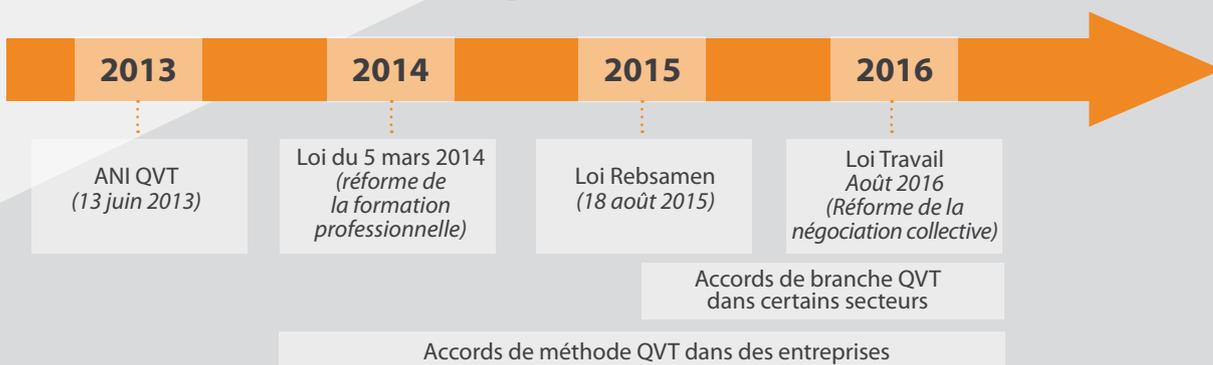
La seconde étape s'est jouée au plan légal en trois temps :

1/ d'abord, la possibilité juridique, avec la loi de mars 2014 sur la réforme de la formation professionnelle, de regrouper à titre expérimental plusieurs objets liés aux conditions de travail et au droit d'expression dans un accord unique dit « QVT ».

2/ Puis, la loi du 18 août 2015 avec le regroupement des négociations obligatoires en trois ensembles, dont un ensemble « QVT » avec des thèmes comme : égalité professionnelle, emploi des handicapés, conciliation vie professionnelle/vie personnelle, expression des salariés.

3/ Enfin, la loi du 8 août 2016, dite loi El Khomri, est venue renforcer la place des accords d'entreprises en droit du travail et poser quelques dispositions ayant des impacts en matière de QVT. Par exemple, elle ajoute au bloc QVT le thème du droit à la déconnexion. Ce processus légal a été nourri des accords d'entreprises et des accords de branche depuis 2014.

La QVT : évolution du cadre légal et conventionnel



Le travail au centre...

La Qualité de vie au travail se présente, aux yeux des négociateurs les plus avertis, comme une voie permettant d'innover. La concertation et la négociation de qualité sur ce thème indiquent que les acteurs ont pris conscience que les maux du travail ne trouveront pas réponse seulement avec la prévention classique, et que les nouveaux équilibres socio-économiques ne pourront être atteints simplement avec les méthodes habituelles d'accompagnement du changement.

Le fait que les partenaires sociaux, au travers de l'accord interprofessionnel de juin 2013, aient pris l'initiative de porter la notion de QVT, - plutôt que le monde académique ou les pouvoirs publics - n'est pas neutre. La conception de la QVT portée par les signataires de l'accord 2013 est une conception ambitieuse, certains ont dit « utopique ». Elle vise à construire un nouveau compromis social pour répondre, entre autres, aux questions lancinantes de l'égalité professionnelle, des RPS et des réorganisations incessantes en valorisant le travail (et non seulement le marché) comme moteur de l'action stratégique et managériale.



LE TRAVAIL AU CENTRE

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, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin, notamment, d'anticiper les conséquences des mutations économiques.

Préambule ANI QVT Juin 2013

On le voit, l'ambition est forte. Il s'agit non seulement d'articuler différentes finalités (amélioration de la performance et des conditions de travail) aux différents niveaux de l'entreprise (stratégique et fonctionnement quotidien), mais aussi d'inscrire cette articulation dans la dynamique du changement interne (transformation des organisations) et externe (mutations économiques). Cette vision de la QVT est ainsi une façon de réinvestir la question du travail concret et de ses transformations dans un contexte macro-économique où les enjeux de l'emploi pourraient la faire oublier.

Il est donc erroné de réduire la Qualité de Vie au Travail à une vague notion de bien-être au travail, de confort, qui serait atteint via des dispositifs d'adéquation entre les attentes individuelles et des programmes RH de « promotion de la santé » ou du « bonheur ». Les opportunités résident plutôt dans le plein développement du potentiel d'efficacité, d'innovation, de renforcement de la prévention et de renouvellement du dialogue social dans l'entreprise que porte la notion de Qualité de Vie au Travail. Pour le dire autrement, s'intéresser à ce qui se passe pendant le travail, au travail,

la réactivité et la flexibilité sont les maîtres mots.

dans le travail pour faire de ce dernier un facteur de développement, ce qui renvoie aux questions d'organisation du travail et de performance et non simplement au soutien psychologique des personnes.

La QVT et la performance...

Les défis qui se posent actuellement aux acteurs de l'entreprise relèvent de trois registres. Dans un contexte d'imprévisibilité sur le plan économique, comment s'inscrire durablement sur des marchés instables et porteurs d'exigences de plus en plus fortes ? Dans une situation où l'innovation sur tous les registres (produit, process, organisation) apparaît comme la principale voie de « sortie par le haut » de la crise pour les économies à coût salarial élevé, comment maîtriser les risques économiques, techniques et sociaux du changement organisationnel « permanent » ? Alors que la réactivité et la flexibilité sont les maîtres mots, comment construire des projets professionnels porteurs de sens et dans lesquels les salariés puissent s'inscrire pour l'avenir ? Comment articuler les trajectoires marchande (dans un contexte

concurrentiel incertain et labile), organisationnelle (flexibilité, rationalisation...) et professionnelle (métier, engagement, employabilité...) alors que ces trajectoires n'obéissent pas aux mêmes règles ni aux mêmes temporalités ?

Chacun de ces registres obéit à des temporalités et des règles distinctes : on ne transforme pas une organisation comme on lance une marque ; l'évolution d'un métier ne peut pas se comparer à l'innovation produit ; une transformation organisationnelle ou de procédé ne se règle pas sur le mode marchand ; les processus d'usure professionnelle n'obéissent pas au même rythme que celui des changements techniques, etc... L'articulation des trajectoires marchande, organisationnelle et professionnelle apparaît ainsi comme une difficulté majeure et constitue une des sources principales des maux liés à l'engagement individuel et collectif dans l'entreprise et le travail.

Il n'existe pas de réponses toutes faites à ces questions. D'où l'accent mis, dans les démarches QVT soutenues par l'ANACT, sur l'expérimentation sur un mode ouvert et participatif, plutôt que sur une norme réglementaire ou l'application mécanique d'un accord ou d'une loi. Le choix de l'expérimentation constitue un pari sur les capacités d'apprentissage des acteurs de terrains. Dans cette perspective, la QVT apparaît moins comme une résultante que comme une stratégie concertée de conception et de pilotage des transformations de l'organisation du travail.

La QVT, source de performance...

La QVT est-elle facteur de performance ? Si on définit la QVT comme un ensemble d'éléments ayant trait aux conditions d'emploi et de travail (autonomie, travail apprenant, employabilité, égalité professionnelle, flexibilité et sécurité d'emploi, organisation du travail, équilibre vie privée et vie professionnelle, dialogue social et participation) alors certains travaux¹ indiquent

que trois groupes de pays se démarquent : les pays nordiques où la QVT est élevée ; les pays du sud où la QVT est pauvre ; les pays continentaux, dont la France, où la QVT est moyenne.

Si l'on prend comme critère l'emploi, il est intéressant de noter une corrélation entre la QVT et le taux d'emploi : les pays avec la meilleure QVT sont aussi ceux où le taux d'emploi est le plus élevé.

Si l'on prend comme critère la performance globale, les expérimentations que l'Anact a observées et soutenues montrent que les entreprises mobilisent généralement plusieurs dimensions de la QVT et qu'il est difficile de lier la performance à une seule dimension. C'est plutôt la « formule QVT » mobilisée, spécifique à chaque entreprise, qui détermine la performance socio-économique. Autrement dit, le cadre légal et conventionnel ne détermine pas à lui seul la Qualité de vie au travail : la capacité des acteurs terrains à s'approprier ce cadre pour innover au plan organisationnel est la clé de l'efficacité en la matière.

La démarche QVT apparaît aujourd'hui relativement bien équipée avec un ANI (Accord National Interprofessionnel), une loi récente et des repères méthodologiques² sur lesquels peuvent s'appuyer les acteurs des entreprises, des branches et des territoires. Elle se présente donc comme une approche sécurisée, sans être fondamentalement d'essence juridique et procédurale. Au plan de la promotion de la santé, c'est un vecteur de prévention primaire. Pour le dialogue social, c'est une voie de simplification. Au plan de l'organisation du travail c'est l'innovation qui peut être au rendez-vous. Et au total, c'est une démarche de performance économique et sociale... ce qui ouvre un chemin qui vaut pour le long cours.

¹ Are quantity and quality of jobs correlated, Lucie Davoine, Document n°59, Centre de d'études de l'emploi, 2006.

² Agir sur la Qualité de vie au travail, coordonné par Julien Pelletier, Editions Eyrolles, 2017.



Agir sur la Qualité de vie au travail
coordonné par Julien Pelletier
Editions Eyrolles, 2017



<http://bit.ly/anact-livre>



Outil en ligne, gratuit, conçu par l'Anact
pour aider les entreprises à initier et piloter
leur démarche qualité de vie au travail (QVT).



<http://bit.ly/anact-qvt>

► expérience

Qualité de vie au travail, une définition à la croisée de la théorie, de l'expérience terrain et du dialogue avec les parties prenantes

Par Héléne Chevalier et Brigitte Combes di Martino, consultant

Héléne Chevalier et Brigitte Combes di Martino nous livrent une définition de la qualité de vie au travail enrichie de leurs expériences et de huit années de collaboration.

Vers une définition consensuelle de la Qualité de Vie au Travail

La question de la vie au travail a connu un intérêt croissant ces dix dernières années avec un discours polymorphe. Un tournant a été franchi avec la signature de l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 qui définit la qualité de vie au travail (QVT) 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 ».

Cet accord, qui englobe la diversité des phénomènes associés à la QVT, incite à passer de la simple lutte contre la souffrance et le mal-être (harcèlement, prévention des risques physiques puis psychosociaux, obligation de négociation sur le stress...) à une vision plus globale et stratégique.

La QVT se rapproche ainsi du cœur de métier des entreprises en développant des réflexions sur l'environnement de travail, les process, le management, dans un objectif de bien-être, de satisfaction et d'engagement des salariés.

Ainsi définie, la QVT concilie l'amélioration des

conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. En nouant le lien entre l'économique et le social, elle adresse des enjeux qui débordent le champ traditionnel de la santé au travail mais aussi des RH : elle englobe l'anticipation des mutations, le rôle du management, l'organisation du travail et même la gouvernance impliquant, de ce fait, tous les acteurs de l'entreprise.

Héléne Chevalier est consultante et son cœur de métier s'appuie sur des études en épidémiologie et en psychosociologie. Ses retours d'expériences sur la qualité de vie au travail se fondent sur la mise en place et le suivi de démarches en grandes et moyennes entreprises. Elle a notamment construit le baromètre de qualité sociale du Groupe Orange. Actuellement, elle accompagne le pilotage de transformations ou de changements d'organisation à partir d'analyses de la qualité de vie au travail.

Brigitte Combes di Martino a d'abord exercé en qualité, organisation, méthodes, et management dans le domaine des télécoms. Au sein d'Orange, elle a ensuite accompagné, pendant plus de 10 ans, le volet RH des plans stratégiques successifs du Groupe. Elle a notamment créé et piloté, suite à la crise sociale à laquelle ce Groupe a fait face, le dispositif d'amélioration de la qualité sociale s'appuyant sur un baromètre, sur des groupes d'expression de salariés et l'implication des managers. Elle intervient aujourd'hui en tant que consultante en Ressources Humaines, communication interne, accompagnement des transformations organisationnelles et qualité sociale.



Si l'on perçoit dans cette définition une congruence des discours scientifique et politique, il existe encore des divergences dans le discours public. En effet, outre la complexité des phénomènes qui la composent, la diversité et l'interaction des facteurs qui l'influencent, la perception de la QVT s'inscrit dans une réalité appréhendable par tous. Chacun tend à privilégier sa propre définition, en référence à sa propre vision du monde. D'où une première difficulté, dans les entreprises, à se mobiliser sur une vision consensuelle et complète de la QVT.

La qualité de vie au travail ne se décrète pas

Un accord, une charte de bonne conduite, une salle de gymnastique ou une conciergerie ne suffisent pas. La mesure seule ne suffit pas non plus. Il faut aussi se méfier des outils « à la mode » séduisants certes, mais souvent inefficaces. Les best practices, les indicateurs prédéfinis, les benchmarks sont souvent trompeurs. En se référant à des entreprises qui n'ont pas le même environnement, la même histoire, la même culture, ils n'intègrent pas les besoins spécifiques ou les dynamiques internes.

Vouloir améliorer la qualité de vie au travail, c'est accepter de s'intéresser au travail lui-même, aux conditions de son exercice et à son impact sur l'humain. C'est sortir de la logique qui fait le focus sur l'individu en le considérant comme "fragile" et donc dans une certaine mesure responsable

de ses difficultés morales pour ouvrir la réflexion sur l'environnement de travail de l'individu. C'est rechercher tout ce qui perturbe inutilement l'exécution du travail et tout ce qui favorise la pleine implication.

Ainsi, se poser la question de la qualité de vie au travail, c'est s'interroger :

- sur le « aller-bien » qui renvoie à la satisfaction et à la motivation mais aussi aux risques psychosociaux, ...
- sur le bien-vivre qui intègre la coopération, la solidarité, le vivre ensemble, et l'environnement relationnel de travail, ...
- sur le bien-faire qui adresse les outils, les méthodes, les process, les compétences, la charge de travail, ...
- et sur le bien-gouverner qui se réfère à la manière dont les entreprises sont conduites, au sens du travail, à la gestion des parcours professionnels ...

Cette nouvelle façon de concevoir l'organisation du travail est une des conditions de la croissance pérenne des entreprises.

Le levier majeur d'engagement des acteurs sur des actions de progrès est dans l'analyse et la co-construction du diagnostic à partir des enquêtes et des observations.

Une démarche d'amélioration de la QVT qui s'inscrit dans cette vision dynamique, fait évoluer les mentalités et les pratiques dans la durée. Elle laisse émerger une nouvelle organisation du travail où l'activité professionnelle n'est pas simplement perçue comme une suite de tâches à accomplir ou de compétences à exercer mais comme une possibilité toujours renouvelée d'initiatives et de dialogue, au service de la performance.

La Qualité de vie au travail, c'est l'affaire de tous et la responsabilité de chacun

Le développement de coworking et l'installation d'espaces de dialogue permettent de mettre le travail en débat, et de le faire évoluer en renforçant le lien social et la dynamique d'équipe. L'objectif est de donner ou redonner aux salariés la capacité de s'exprimer sur leur travail, de créer les conditions de la prise d'initiatives et de responsabilité de chacun face aux situations professionnelles auxquelles il est confronté. En incitant tous les acteurs à partager les enjeux et à assumer ensemble des domaines de co-responsabilité, on permet aux salariés d'acquérir l'autonomie nécessaire pour pouvoir eux-mêmes intervenir sur leur propre environnement. Les représentations individuelles que les salariés ont de l'entreprise s'en trouvent modifiées et impactent

considérablement la reconnaissance, la valorisation individuelle, la motivation et l'engagement.

On voit ainsi émerger de nouvelles formes d'organisation du travail inscrites dans la nécessité constante d'améliorer simultanément la performance économique et la performance sociale.

Cette nouvelle façon de concevoir l'organisation du travail est une des conditions de la croissance pérenne des entreprises. C'est une clef de réussite pour l'intégration du digital dans leurs modes de fonctionnement. C'est aussi un enjeu majeur pour la fidélisation et l'engagement des jeunes. Un enjeu d'autant plus important que ces nouvelles générations, qui fondent leur fierté sur l'intérêt du travail, l'autonomie et une contribution à la mission et à la responsabilité sociale de l'entreprise, ont des exigences de bien vivre au travail bien plus fortes que leurs aînés.

LA CLEF DU SUCCÈS : CO-CONSTRUIRE ET CO-PORTER LA DÉMARCHE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

JOUER COLLECTIF

Pour initier cette analyse globale du travail, il est important d'associer, dès la phase de conception de toute démarche d'amélioration de la QVT, tous les acteurs (Direction, RH, médecins du travail, représentant du personnel, communication interne, opérationnels...), s'intéresser aux différentes cibles (jeunes/ plus âgés, nouveaux/ anciens, cadres/ non cadres, opérationnels/ fonctionnels, métiers...) et analyser leurs besoins. De plus, quel que soit l'élément déclenchant (souhait de la direction, crise sociale, incitation légale, demande du CHSCT, ...) il est fondamental que le projet soit porté au plus haut niveau de l'entreprise, que les enjeux soient connus quel que soit le statut ou le niveau hiérarchique et de s'engager sur un objectif commun.

PRENDRE DE LA HAUTEUR ET FAIRE UN PAS DE CÔTÉ

Un accompagnement externe, au-delà de l'expertise nécessaire et du temps consacré permet de limiter les biais liés à la crainte de non-respect de l'anonymat inhérente à ce type d'étude. Externaliser le dispositif ne signifie pas pour autant ne pas piloter la démarche en interne. Un principe de co-construction et de co-analyse est idéal et l'animation du projet par un binôme interne-externe, qui fonctionne en synergie, est un facteur de succès. L'intervenante externe apporte un regard distancié et une mise en perspective par rapport à des références théoriques, des tendances, des événements externes alors que le chef de projet interne donne du sens à l'action et limite le risque de plaquer un modèle inadapté aux métiers, aux besoins, aux valeurs, à l'histoire et à la situation de l'entreprise.



Le travail, c'est la santé !

Par Daniel Diguët, membre France Qualité

En reprenant le titre d'une chanson iconoclaste d'Henri Salvador, je voulais replacer d'abord la notion de qualité de vie au travail dans une perspective historique car ce thème n'est guère nouveau même s'il fut traité sous des angles souvent antagonistes. J'ai alors choisi de l'aborder sous l'angle de la motivation au travail, me basant principalement sur mon expérience professionnelle.

Il était une fois... la motivation

Dans un monde où la concurrence est exacerbée au niveau planétaire, chaque entreprise est à la recherche de différenciation afin de se développer parfois juste survivre.

Les performances et les compétences de l'être humain au sein de ces entités peuvent être alors déterminantes et représentent une préoccupation sur lesquels se sont penchés théoriciens et praticiens de la psychosociologie.

La motivation se met ainsi au cœur de la vie professionnelle. A elle seule, elle concentre presque toutes les facettes de l'entreprise.

Si le poids de la motivation fait l'unanimité, la manière de l'appréhender sur le plan du management apparaît en revanche moins harmonieuse, il n'est que d'en voir les nombreuses tentatives de définitions au gré de l'évolution de la société industrielle

Trivialement assimilée à une « réserve d'énergie », la motivation est une instance d'intégration et de régulation d'une multitude de paramètres relatifs aux opportunités d'un environnement et aux sollicitations d'une situation.

Progressivement intégrée dans le monde de la psychologie, la motivation n'en a pas trouvé pour autant un modèle clair et simple.

Sans revenir à l'approche développée par le philosophe **Platon**, on s'intéressera à celles développées au cours du siècle dernier en

commençant par l'école classique (1900-1930) « l'homme est paresseux » dont les leaders en furent l'emblématique **Frederick Taylor** et **Henri Fayol**.

L'école des relations humaines (1920- 1960) fut portée par **E. Mayo** mais surtout **A. Maslow**, le père de la fameuse pyramide et **Douglas Mac Gregor** (théorie X et Y).

La fin du siècle verra naître de nouveaux courants tels que le Toyotisme, le modèle de Likert et la Théorie Z.

J'ai personnellement très apprécié celui de **Blake et Mouton** qui me paraît encore pertinent de nos jours. Il propose que la pratique habituelle d'un manager puisse se définir par rapport à **deux dimensions** :

- L'intérêt pour la production (souci porté aux activités, aux décisions, aux structures, aux procédures et aux méthodes qui permettent d'atteindre les objectifs visés) ;
- L'intérêt pour le personnel (prise en compte des besoins, attentes et personnalités des collaborateurs).

Un peu d'histoire récente

A la fin des années 1970, l'exemple japonais - un pays en pleine reconstruction après la guerre - va venir apporter sa pierre à l'édifice en matière de motivation au travail.

C'est à cette époque que les patrons américains apprennent à leur stupéfaction que le Japon, pays dévasté par deux bombes atomiques et dont le nom évoquait naguère la fabrication en série de produits médiocres, a réussi à se doter d'une base industrielle de toute première qualité tout simplement en suivant les conseils de **W. Edwards Deming**, statisticien américain peu écouté dans son pays d'origine. Et que dès 1951, les entreprises japonaises se disputaient le prix national de la qualité dit Prix Deming,

dans un concours qui, retransmis à la télévision aux heures de grande écoute, attirait l'attention du pays entier.

Ainsi, l'apparition des cercles de Qualité marque à mon sens l'enterrement du Taylorisme pur et dur en introduisant un premier niveau « d'enrichissement » du travail dans un domaine collectif que je qualifierai de « gratuit ».

Placer tout salarié, au centre du modèle de management devient un critère prédominant qui se retrouve rapidement dans de nombreux modèles de management par la Qualité.

Je citerai celui qui m'a le plus « motivé » : **Crosby**.

Phil Crosby, dans son ouvrage « Quality is free », parle de qualité en tant que « conformité à des exigences », initialise le concept du zéro défaut, valorise la notion de client « interne ».

Mais surtout, il a été l'un de ceux qui ont montré comment le rôle actif donné à l'employé de base pouvait améliorer radicalement les performances de l'entreprise, une révolution culturelle pour le management de l'époque habitué du « tais-toi et bosse » de Taylor.

Auteur de plusieurs ouvrages de référence en termes d'autonomie collective, les « mini-compagnies », les îlots de production, l'« empowerment »...

Les ressorts de la motivation

Gagner sa vie, s'épanouir personnellement ou être reconnu socialement : telles sont trois motivations essentielles de l'individu au travail.

Ainsi, on ne travaille pas toujours que pour l'argent mais aussi pour son épanouissement personnel ou encore pour être reconnu socialement.

Dit autrement, le travail permet de satisfaire les besoins d'au moins trois dimensions de l'individu :

- *Homo faber* qui renvoie à l'épanouissement dans l'acte de travail lui-même avec l'idée de « se faire en faisant »
- *Homo oeconomicus* qui lie la satisfaction du travail à la rétribution en fonction de l'état du marché.
- *Homo sociologicus* qui fait de la reconnaissance par les autres du travail effectué un facteur essentiel de motivation.



La formation et la reconnaissance - deux thèmes dont nous parlerons plus tard - faisaient partie des éléments de déploiement de son modèle : « Des incitations publiques et non financières doivent être données à ceux qui atteignent leur objectif de manière régulière ».

J'ai eu le privilège en 1984/85 d'animer une vingtaine de cycles de formation Crosby qui m'ont évidemment fait « tomber dans la marmite ».

Quelques 10 années plus tard, ces modèles se sont affinés. J'en citerai un qui m'a aussi marqué le « Shop Floor management » de **Susaki** et son slogan : « Making people before making products ».

Si ces trois dimensions sont aussi essentielles les unes que les autres, les enquêtes réalisées auprès des salariés montrent qu'elles ont été inégalement valorisées par l'évolution récente des conditions de travail.

Plus pratiquement, je vais m'attacher à décliner ces 3 dimensions sans ordre de priorité particulier.

Evidemment, c'est d'abord aux **conditions de travail** que l'on pense. On ne peut imaginer un salaire motivé s'il n'est pas dans un environnement où la pénibilité est minimisée.



A ce titre, le facteur ergonomique a quelque peu disparu alors que le taylorisme en faisait une priorité (pour des raisons de productivité d'ailleurs).

Cette lacune a conduit à l'explosion des TMS à la fin des années 90. On verra plus loin que la prise en compte de la santé et du bien-être du salarié revient au goût du jour.

Je placerais la **reconnaissance** en bonne position. Chaque individu au travail a besoin d'une démonstration claire que ses réalisations, son investissement sont reconnus à sa juste valeur.

Ainsi, la reconnaissance pécuniaire, qu'il ne faut pas sous-estimer, reste nécessaire mais non suffisante. Je qualifierai cette reconnaissance d'algébrique : reconnaître un travail insuffisant est aussi, de manière surprenante, un élément de motivation dans la mesure où l'on accompagne la personne dans un processus d'amélioration... « le pire est l'absence d'appréciation ».

Dans une grande majorité de situations professionnelles, un individu ne peut se motiver voire se mobiliser s'il ne comprend pas ce qu'on lui demande de faire, on parlera alors de **compétence**. Cette dernière se forge par une formation ad hoc tout au cours de la vie professionnelle, générant aussi une employabilité maximale.

Dans un monde où l'emploi à vie devient marginal, la formation et les compétences acquises vont devenir un élément clé de l'employabilité d'un individu pour évoluer dans l'entreprise, changer de travail ou de secteur ou rebondir.

Cette acquisition de compétences sera aussi une opportunité d'**autonomie**, individuelle et collective, d'enrichissement des tâches et de progression continue dans l'échelle de la valeur.

In fine, l'**organisation** sera là pour mieux exploiter les talents de chacun et ne jamais confier à un niveau supérieur une décision qui pourrait être prise par un échelon inférieur en rapprochant la décision de l'action. On parlera alors de « mento-facturing » au lieu de « manufacturing ».

Sans laxisme ni autoritarisme, le **comportement du manager** sera un élément déterminant de la motivation de ses collaborateurs et du climat social dans son unité. Se positionnant comme exemple, il devra exercer un management positif et ré-compensateur, aidant plutôt que jugeant, disponible et sachant écouter, encourageant les initiatives mais sanctionnant immédiatement les « hors-jeux ».

la formation et les compétences acquises vont devenir un élément clé de l'employabilité

Je pus juger concrètement de l'efficacité d'un tel management. En effet, au début des années 80, je fus acteur d'un changement radical de style de management à la tête de la même unité et avec le même personnel.

Moins d'un an après, l'unité en grande difficulté était redevenue performante et son personnel « heureux ».

« ...Les clients heureux et les salariés motivés font l'entreprise qui gagne... ».

Optimisme ?

Depuis le début des années 2000, l'environnement économique ne s'est guère amélioré : la crise toujours latente -dans le monde occidental surtout- la concurrence exacerbée par les pays à faible coût de main d'œuvre. L'emploi à vie est alors un leurre et l'attachement à son entreprise une exception.

Les risques psycho-sociaux (RPS) sont venus rappeler les fortes contraintes du monde du travail de nos jours.

Et pourtant un nouveau concept est venu apporter sa pierre à l'édifice de la qualité de vie au travail et des attentes des salariés, le **développement durable**.

La **responsabilité sociale des entreprises (RSE)** vient rebattre les cartes quant au bien-être et à la santé du salarié où il est demandé au monde économique de prendre (enfin ?) en compte ces paramètres comme élément déterminant de la compétitivité de l'entreprise.

Il est désormais patent qu'un équilibre harmonieux entre les **3 piliers du Développement Durable** est un facteur de succès de l'entreprise... et de ses salariés ; de nombreux exemples en témoignent.

La **promotion de l'activité physique** pour tous les employés en est un exemple significatif.

Ainsi, le modèle RSE prend en compte les attentes des salariés pour les motiver afin qu'ils apportent à l'entreprise leur **potentiel d'innovation**, essentiel à la survie de cette dernière.

Je ne peux pas m'empêcher de terminer mes propos sans rappeler une phrase de Saint Exupéry que je fis mienne pendant des années.

« Si tu veux construire un navire, ne réunis pas tes gens pour leur demander d'apporter du bois, de préparer des outils ou leur assigner des travaux... Rassemble-les et fais surgir en eux le désir de la mer infinie... »

► perspective

QVT et R.S.E. : deux démarches étroitement liées

Par Jean-Pierre Mechin, BLV Consulting Group

La Qualité de Vie au Travail fait aujourd'hui beaucoup parler d'elle, et dans un monde de plus en plus connecté, la corrélation entre bien-être au travail et performance durable est définitivement démontrée.

Dans ce contexte, la Responsabilité Sociétale des Entreprises prend tout son sens. En effet, créer des conditions de travail harmonieuses, engageantes et propices à la collaboration, être attentif à son éthique ou encore minorer son impact écologique sont devenus des enjeux vitaux pour les entreprises qui souhaitent inscrire leur performance dans la durée. Dans ce contexte, force est de constater que nombre d'entreprises ont bien compris l'intérêt de mettre en place une telle démarche vertueuse.

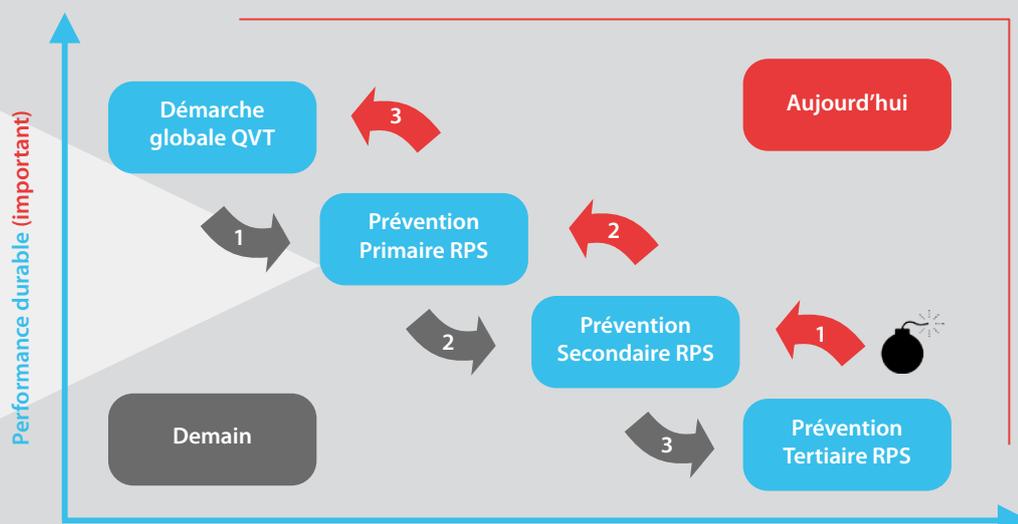
La RSE couvre donc de nombreux aspects particulièrement stratégiques et s'ouvre pour ce faire à de nombreuses disciplines issues de la recherche scientifique (psychologie positive, neurobiologie, sciences cognitives, neurosciences...) pour tendre vers un monde meilleur.

Rappelons que les sciences cognitives informent sur le sujet depuis déjà plusieurs décennies tout en mettant en évidence des process permettant une amélioration réelle du bien-être au travail.

Dans le contexte actuel passablement bouleversé, il est plus que nécessaire de s'intéresser à l'ensemble des recherches menées de par le monde pour pouvoir agir au cœur de l'humain et des organisations dans une perspective d'amélioration continue et de qualité pérennisée.

Agir au cœur des organisations

Dans un premier temps, une telle démarche vise à provoquer un impact positif et direct sur les 3 niveaux de prévention. Il ne s'agit plus d'être dans le traitement symptomatique d'un mal-être, valable pour les préventions secondaire et tertiaire, mais d'être pro-actif avec une approche collective fondée sur l'organisation du travail.



Nous voyons dans le schéma ci-dessus qu'aujourd'hui encore, les stades de prévention secondaire et tertiaire s'inscrivent dans un contexte de crise déjà établi. On réalise qu'une vraie politique Q.V.T permet d'intervenir en amont de la prévention primaire des RPS.

C'est une situation optimale pour les salariés, comme pour les organisations.

La démarche de qualité de vie au travail a pour but d'installer une nouvelle dynamique dans les entreprises par la mise en œuvre de méthodes innovantes pour appréhender les problématiques liées notamment à la gestion du stress, au management, à l'accompagnement au changement pour ne citer qu'elles et de leur donner l'opportunité de concevoir un plan d'actions pratique ; ce qu'on recherche ici, ce sont des retombées pérennes.

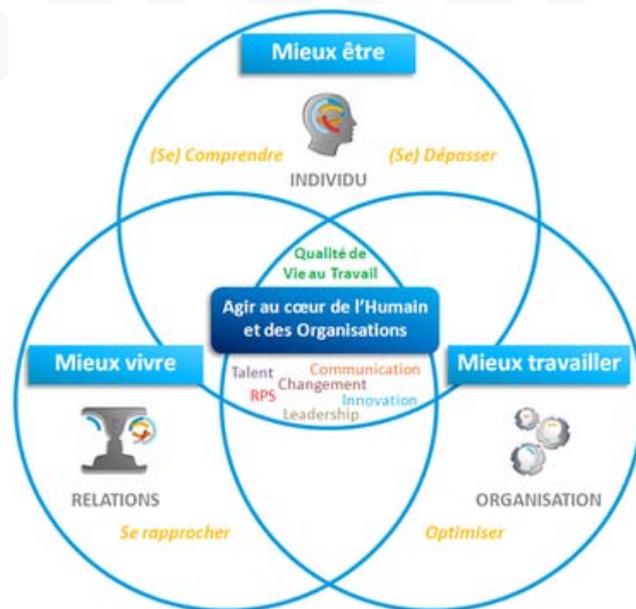
On peut considérer que des salariés épanouis dans leur fonction, dans leurs relations avec leurs collègues, dans leur manière de communiquer avec leur environnement doivent logiquement être des salariés susceptibles d'améliorer la qualité de leur travail.

Au-delà d'une amélioration du bien-être des salariés, ce qui est attendu c'est de créer des conditions d'amélioration considérable de la performance globale des entreprises et ce, de façon durable.

C'est bien d'une approche globale de l'organisation du travail dont nous allons parler qui ne se réduit pas uniquement au bien-être au travail. Installer une salle de sieste ne suffit pas à parler de démarche QVT.

Or, une démarche QVT ne s'improvise pas. C'est un projet complexe et ambitieux qui demande l'implication de toutes les parties prenantes internes à l'entreprise. Sa réussite s'appuie sur la construction d'un projet commun qui doit être fait dans un rapport gagnant / gagnant.

Il ne faut surtout pas se limiter au seul perçu et au seul ressenti des salariés. Le bon fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble est un objectif incontournable d'une démarche QVT. Tel que défini par l'I.M.E. (Institut de Médecine Environnemental), cet objectif doit favoriser le mieux-être, le mieux-vivre et le mieux-travailler.



Source I.M.E.Conseil

Ces trois notions que sont le mieux-être, le mieux-vivre et le mieux-travailler doivent avoir comme conséquence, le plaisir de chacun, une meilleure rentabilité permettant une plus juste répartition des bénéfices, des compétences stimulées.

Instaurer une politique QVT dynamique a donc pour vocation de rassembler chaque acteur de l'entreprise, de manière durable vers un but commun. Et pour ce faire, agir sur le pourquoi va-t-on le faire avant le comment va-t-on le faire !

Est-ce utopique ? Certainement pas quand on voit en dépit des progrès réalisés, que le stress et les RPS continuent de générer des coûts importants qui impactent la santé financière des entreprises.

Sans négliger pour autant, la condition première qui est le sens !

L'absence de sens paralyse tous les engagements qui pourraient être pris par l'entreprise pour améliorer le bien-être de ses salariés.

Alan Grant, professeur de management à l'Université de Pennsylvanie nous dit que « le premier impact positif c'est le sens et savoir que son métier sert l'intérêt d'autrui » !

Voilà une condition essentielle du bonheur au travail, lequel repose sur trois dimensions : individuelle, relationnelle, organisationnelle !

Plus une entreprise mettra en place une politique de bien-être au travail, plus elle sera attractive en termes d'image.

« Il est plus facile et surtout moins coûteux de motiver des personnes qui se sentent bien au travail, qui ont plaisir à venir au bureau, que des personnes qui vivent mal leur travail. »

Alain D'HIRIBARNE
Directeur de recherches au CNRS

Les études faites sur le sujet nous montrent aussi « qu'ajouter les parties prenantes externes est le gage d'une plus grande efficacité : les exigences des clients ou usagers, en termes de qualité de service, ont un effet direct et indirect sur les salariés, et particulièrement pour ceux qui sont en contact étroit avec eux ». Une véritable prise de conscience et de la pédagogie sont nécessaires pour répondre aux demandes des consommateurs qui se montrent exigeants mais aussi moins patients.

Qu'est-ce que la mise en place d'une authentique démarche QVT peut réellement apporter aux entreprises ?

Les actions et bénéfices liés à la mise en place d'un management de la QVT tel que pratiqué grâce à l'apport des différentes disciplines mentionnées plus avant, ont un impact réel sur l'ensemble des collaborateurs et améliorent considérablement les relations internes (collaborateurs, supérieurs, subalternes...) comme externes (clients, fournisseurs...).

La Qualité de Vie au Travail étant un facteur déterminant de l'épanouissement et de l'implication des salariés, ceux-ci se montrent plus investis, plus impliqués et donc plus performants. Il est par conséquent logique que les résultats des entreprises soient meilleurs.

L'amélioration de la QVT est également une contribution aux trois dimensions de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (sociale et égalité des chances professionnelles, gouvernance, environnementale).

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE
+
PERFORMANCE SOCIALE
+
PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE
=
PERFORMANCE DURABLE

=> RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) est en fait, comme nous l'indiquons dans nos propos liminaires, très liée à la QVT ; on peut même dire que la QVT est le pilier de la RSE.

On peut la définir comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement. La RSE se traduit par un comportement transparent et éthique :

- Qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société
- Qui prend en compte les attentes des parties prenantes, y compris les attentes et besoins des salariés,
- Qui est intégrée dans l'ensemble de l'entreprise et mise en œuvre dans ses relations.

Accorder une large place à l'expérimentation

Hormis les conditions préalables qui font par ailleurs consensus (pilotage de la démarche, établissement d'un diagnostic...), il nous paraît indispensable d'accorder une large place à l'expérimentation.

C'est d'ailleurs l'une des grandes originalités de la démarche préconisée par l'I.M.E.

Elle vise en effet à explorer de nouvelles manières de travailler et de nouveaux fonctionnements par une co-construction faite de pratiques ou d'expériences.

Expérimenter vise moins à « tester » une méthode d'organisation, un processus gestionnaire, un nouvel outil ou une compétence qu'à créer les conditions d'émergence de nouvelles manières de travailler. L'expérimentation facilite donc la remontée d'information du terrain et la prise en compte du point de vue des salariés sur leur travail.

Maintenant, il est évident que l'entreprise pour pouvoir mesurer les résultats de ses actions sur le long terme, doit suivre et évaluer ses actions.

La gestion de certaines situations professionnelles complexes

Un autre élément à prendre en compte concerne la gestion des collaborateurs en difficulté. Les managers sont amenés à intervenir de plus en plus fréquemment sur des situations de dysfonctionnement, tant professionnelles que personnelles, engendrées par certains de leurs collaborateurs. Devant la détresse de ces derniers, ces managers sont le plus souvent désarmés.

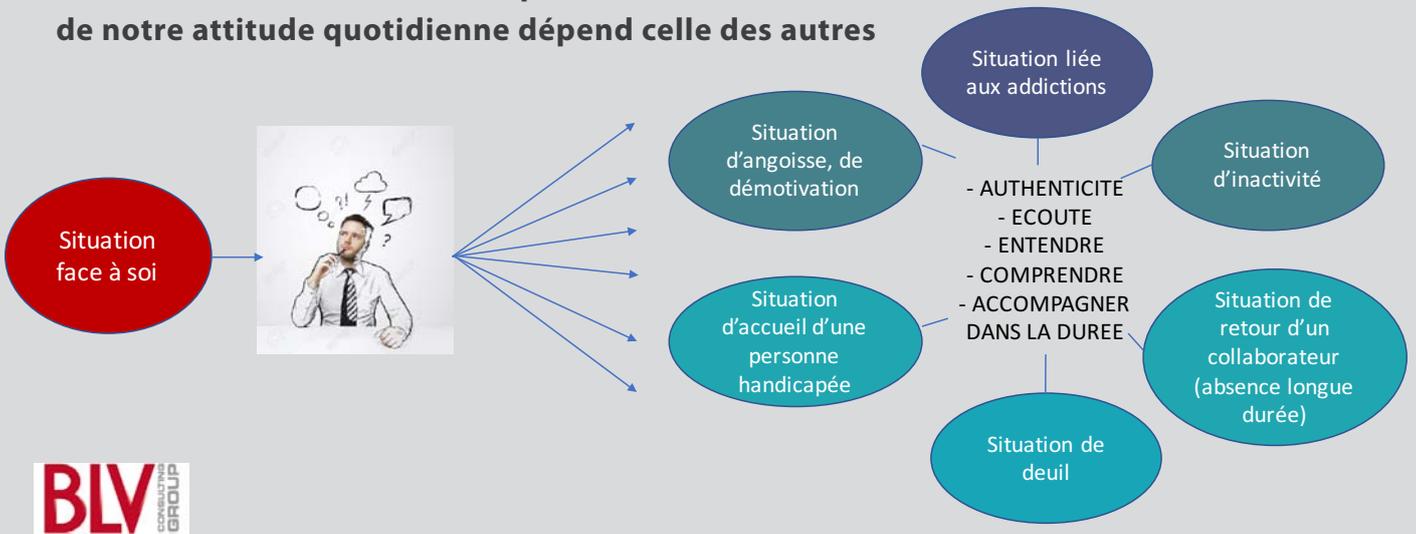
Face à leurs propres contraintes, nous avons engagé un travail de fond qui permet de proposer des actions concrètes pour mieux les guider face aux problématiques qu'ils rencontrent, notamment sur les moyens de détections des signaux d'alerte observés chez les collaborateurs, notamment l'isolement qui constitue l'une des plus grandes sources de mal-être, mais aussi sur les techniques à mettre en œuvre dans de telles situations.

Il ne s'agit pas de transformer les managers en psychologues mais de leur donner les moyens de détecter les premiers signaux d'alerte manifestés par leurs collaborateurs.



AU CŒUR DES SITUATIONS

Pour une meilleure efficacité opérationnelle :
de notre attitude quotidienne dépend celle des autres



Les limites de la démarche qualité

Si en France les entreprises privées commencent à comprendre très progressivement l'intérêt de cette révolution managériale qui intègre la QVT, certains secteurs ou types d'organisations semblent mettre de sérieux freins à cette évolution. Nous recommandons à ce sujet l'excellent livre de Thibault Le Texier « le maniement des hommes » qui montre que, de l'école à l'hôpital en passant par l'Etat, plus aucun territoire n'est perméable aux méthodes managériales, au risque de ne plus juger l'individu qu'à l'aune de l'efficacité. Tout est organisation, rationalité, rentabilité.

Il est nécessaire nous semble-t-il d'éviter de s'inscrire dans une démarche pré-pensée face à laquelle aucune objection n'est tolérée. D'où un phénomène de dépersonnalisation.

Conclusion

La QVT n'est pas qu'un simple concept qui reposerait sur une notion de « collaborateurs qui vont bien ». Il est à notre sens nécessaire de dépasser le cadre des R.P.S. C'est bien plus que cela. Et cela va bien au-delà du périmètre d'une direction R.H. pour s'inscrire dans une démarche systémique. C'est une manière de repenser le monde du travail et son organisation. C'est aussi une magnifique opportunité pour motiver chaque acteur de la vie de l'entreprise à avancer vers un but commun.

La performance sociale est la clé de la performance économique durable de l'entreprise.

Une démarche QVT doit se construire en partant du travail et de son contenu et nécessite un engagement fort de la direction. Elle place toutes les parties prenantes (managers, salariés, clients,) sur un pied d'égalité et s'appuie sur des modes de pilotage, une politique et une stratégie d'entreprise.

Une telle démarche permet de réfléchir sur sa stratégie, en intégrant au cœur de cette réflexion la notion de parties prenantes, et en changeant de modèle de développement pour aller vers une croissance responsable. La performance sociale est la clé de la performance économique durable de l'entreprise, et dans ce cadre, la qualité de vie au travail devient un pilier essentiel de la stratégie d'entreprise.

Les bénéfices d'une démarche combinée QVT/ RSE sont multiples :

- Une meilleure vision des enjeux stratégiques à moyen et long terme (pour préserver sa rentabilité et sa pérennité)
- Une meilleure anticipation des risques et des crises, notamment les risques de réputation
- Etre mieux armé pour répondre aux attentes des clients
- Des économies liées à une plus grande efficacité
- Devenir un employeur attractif, en proposant des conditions de travail et une qualité de vie au travail répondant aux attentes des futurs salariés.

point de vue

Le bénévolat, un « dispositif ressource » au service de la QVT mais oublié de tous

Par Daniel Renambatz, Cadre associatif en charge du bénévolat

Et si le bénévolat devenait un levier pour se « réapproprier » l'espace de travail ?

L'enjeu de la QVT est de rappeler que l'humain doit être au cœur des relations professionnelles, dont le « capital santé » doit être préservé au bénéfice même de l'entreprise. Un « capital santé » faisant référence au bien-être social, physique et psychique.

En milieu professionnel, ce bien-être relève notamment d'un équilibre devenu fragile entre vie professionnelle et vie personnelle. Cet équilibre fragile prend en compte, un aspect non négligeable et de moins en moins négligé = celui de la qualité des relations sociales au sein de l'entreprise et de son image, tant en interne qu'en externe (champ investi dans la responsabilité sociale de l'entreprise). Dans ce cadre, les entreprises sont de plus en plus à l'écoute des attentes de leurs collaborateurs sur ces questions.

C'est d'ailleurs dans ce contexte, que depuis des années se développent différentes formes d'engagement des collaborateurs soutenues par l'entreprise et tournées vers l'extérieur, en soutien à des associations et leurs projets.

Sous forme « d'entraide », cette expertise portée hors de l'entreprise, pourrait être portée au sein de l'entreprise dans un cadre à construire et permettant ainsi à chacun de se réapproprier « l'espace travail » en agissant de façon originale.

Les expériences bénévoles représentent à mes yeux autant de vecteurs possibles pour apporter des ressources complémentaires aux réponses déployées dans le cadre de la qualité de vie au travail. Cette qualité de vie au travail doit être l'affaire de tous, et ces expériences devraient participer à son amélioration en faisant bénéficier à l'entreprise de ces savoir-être et savoir-faire acquis ou développés tout au long de ces expériences bénévoles. Ces ressources personnelles parfois inexploitées

pourraient être mises au service du collectif.

Au-delà de la visée « corporate » et de l'impact sur l'image de l'entreprise en interne et externe, ces engagements permettent entre autres de (ré) apprendre la diversité autrement (au niveau des parcours de vie, des origines, des compétences...) et la façon d'agir en complémentarité autour d'un projet commun. Une expérimentation de l'humain hors de notre zone de confort, couplée à une dimension altruiste. Une façon de replacer l'homme au cœur des relations sociales, et des pratiques professionnelles.

J'y vois, de fait, une opportunité de capitaliser sur ces « expériences de vie » pour améliorer les relations sociales en milieu professionnel en se repositionnant individuellement dans sa relation aux autres, qu'elle soit verticale ou horizontale : être à l'écoute, prendre du recul, aider, soutenir, agir collectivement...

Le soutien de l'employeur indispensable peut se manifester par la reconnaissance des expériences bénévoles ou par l'incitation au bénévolat. Les exemples se développent et démontrent qu'individuellement, cela permet de capitaliser sur cette expérience et d'en tenir compte dans la vie d'équipe et pourquoi pas dans les évolutions professionnelles. Être sensible à cet engagement, favorise une relation de confiance au quotidien au-delà de la relation fonctionnelle.

Collectivement, cela permet de favoriser l'émergence d'un collectif plus sain, et plus soudé. D'ailleurs les actions collectives soutenues par l'employeur montrent que ceux qui le pratiquent ne se trompent guère sur les enjeux relationnels inhérents à ces activités.

QVT et bénévolat, de belles perspectives de développement, un autre domaine que la RSE pourrait investir dans nos organisations...

La performance sociale est la clé de la performance économique durable de l'entreprise.

► témoignage

La QVT, plus que jamais d'actualité

Par Philippe Morel, Président de Nextdoor

Parler de Qualité de vie au travail (QVT) lorsque l'on parle de Qualité et de Performance semble primordial. Voire, tombe sous le sens. L'importance du sujet semble intégrée par les entreprises, et aujourd'hui le sujet semble même bien cadré. Pour une entreprise, s'engager pour une plus grande qualité de vie au travail est une démarche qui passe par des étapes comprenant dialogue social, diagnostics, expérimentations et évaluations, selon les recommandations de l'Anact, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. Les bons sentiments auraient donc leur place dans les processus de management ? C'est que l'enjeu est important. Baisse des accidents, des pathologies, de l'absentéisme, augmentation de l'efficacité et de la production : les bienfaits de l'amélioration de la QVT sur le collaborateur et l'entreprise sont reconnus. L'enquête 2016 de Terra Nova, La Fabrique de

l'Industrie et le réseau Anact-Aract a d'ailleurs contribué à démontrer que la qualité de vie au travail est un levier de compétitivité. Pour ma part, c'est un fait acquis, vérifié et partagé par les équipes... et par nos clients !

Alors, la qualité de vie au travail est-elle une notion qui mérite un coup de projecteur et puis c'est tout ? Mon point de vue est que le sujet doit toujours rester d'actualité, même et peut-être surtout pour les entreprises déjà engagées dans la démarche. Car la dynamique peut s'accroître ou se perdre en fonction de l'attention que l'on porte au sujet, au détour d'un changement de gouvernance par exemple. C'est à travers une acculturation de toute l'entreprise et un ancrage de la démarche que cette dynamique peut être créée et s'installer de façon pérenne - si et seulement si un engagement permanent du top-management pour une meilleure qualité de vie au travail est cultivé de manière holistique. Je pense en particulier à l'espace, à l'encouragement d'un management « bottom-up » et à la mise en valeur de la diversité et de la mixité entrepreneuriale.

L'espace, un axe de travail essentiel. C'est vrai, les lieux de travail conçus pour travailler « comme à la maison » ont la cote. Pour les entreprises, puisque l'espace de travail impacte l'humeur, et donc la qualité des relations humaines, agir sur l'espace de travail est l'un des leviers pour aider les collaborateurs à s'épanouir - et à « performer ». Luminosité, lutte contre les nuisances sonores, couleurs, propreté, parfums, plantes vertes, air frais, décoration tendance, meubles confortables et conçus pour travailler par typologie de tâche et dans toutes les positions, lieux mixtes pour favoriser les rencontres, salles de créativité, espaces détente : l'effet « babyfoot » existe,



c'est certain, et il n'est pas à négliger pour ses effets positifs tangibles sur l'ensemble de l'organisation. Mais si le travail sur l'espace est bien nécessaire, il n'est pas pour autant suffisant. Sa prise en considération est importante, mais sans corrélation directe avec le management, il fera flop.

Le management doit « décider » de la stratégie pour atteindre une meilleure qualité de vie au travail. Mais l'un des points clés du succès de sa mise en œuvre est le versant bottom-up du management – à savoir, la capacité d'écoute des attentes des collaborateurs par leur hiérarchie. Et dans la liste de « ce que veulent » les collaborateurs, arrivent en tête le besoin de retrouver du sens dans leur travail (le pourquoi) et celui de l'autonomie (le comment). Au manager d'accepter de coconstruire la vision de l'entreprise et de fédérer autour de ce projet. À lui aussi, une fois que les équipes l'ont acceptée, embrassée et intégrée, de leur laisser décider du « comment » elles doivent s'organiser et travailler. Tôt le matin ou plutôt en fin d'après-midi, au bureau ou à la maison, en télétravail ou en coworking, seul ou en binôme : le choix doit venir de chacun, porté par un fort esprit d'équipe. Parmi les « effets secondaires » positifs de cette autonomisation, on citera : plus de prise d'initiative, de confiance, d'intégrité, de respect, d'ouverture, de transparence, de temps gagné, d'éthique, de bienveillance et de

fierté. Comme on peut s'y attendre, l'autonomie libère et donne des ailes aux collaborateurs - et aux entreprises. Suivent alors naturellement l'écoute, la coopération, la collaboration, la dynamique business. Bref, l'ouverture des champs des possibles à 360°.

L'ouverture, justement, est bien le troisième pilier de l'amélioration de la qualité de vie au travail. En interne d'abord : favoriser les interactions entre les équipes, aplatir les hiérarchies, dé-siloer les BU, ou simplement essayer de comprendre les enjeux de ses propres collègues, est un minimum. Mais, à l'heure où les frontières entre « vie perso » et « vie pro » présentent de plus en plus de porosité, comment savoir qui sera votre partenaire, votre client ou votre collègue demain ? Interactions, découverte de synergies, création d'intérêt mutuel, construction de ponts et de liens : force est de constater que les changements pour des espaces adaptés aux partages et l'autonomisation des équipes accélèrent le floutage des frontières entre le « nous » et « les autres ». Dès lors, la confiance, nourrie par une meilleure connaissance de son écosystème, l'ouverture et le partage, peut donner naissance à des projets concrets à imaginer et à construire. Favoriser la mixité entrepreneuriale, inviter partenaires, entreprises voisines, fournisseurs, clients et prestataires à partager la vie de

A PROPOS DE NEXTDOOR

Nextdoor est un réseau d'espaces de travail intelligents et collaboratifs, à la fois observateur et instigateur de la révolution des usages dans l'immobilier tertiaire, au profit de l'entreprise et de l'humain. Coworking, collaboration entre grands groupes et TPE/PME/start-up... Nextdoor contribue à fluidifier l'immobilier tertiaire et accueille les entreprises au sein d'une véritable « pension de famille » ouverte 24h/7j, avec abonnements ultra flexibles et services compris. Nextdoor dispose désormais de quatre espaces à Paris et en Île-de-France. Nextdoor propose aussi de nombreux événements pour rassembler sa communauté autour de sujets porteurs pour tous. Nextdoor soutient l'initiative French Tech pour une nouvelle génération d'entrepreneurs et d'entreprises innovantes à la fois mondialisés et attachés à leurs racines. www.nextdoor.fr @nextdoor_fr

nextdoor



l'entreprise, héberger des start-up, embrasser toutes les formes d'open innovation, s'engager dans des écosystèmes parallèles et laisser les dialogues s'instaurer (IRL* et en virtuel, ce qui n'est pas contradictoire) deviennent un must pour toute entreprise. Pas pour « faire joli », pas parce que c'est la mode, mais parce qu'au-delà du renforcement de la qualité de vie au travail, activement recherché, c'est aussi l'une des clés de sa transformation. En seulement deux ans, en « vivant » en communauté avec nos collaborateurs, clients, partenaires et prestataires, j'ai vu se tisser des liens non hiérarchiques forts, se construire des projets d'une puissance insoupçonnée et se développer la fierté d'appartenance... à une communauté bienveillante.

La recherche d'une meilleure qualité de vie au travail contribue à la mutation de l'entreprise en phase avec la révolution digitale et les

prises de conscience environnementales. C'est en tout cas le ressenti que j'en ai et l'expérience que je souhaite partager. Nous n'avons pas terminé d'explorer la notion de qualité de vie au travail. Loin d'un concept-valise, la QVT est une porte vers plus de valeurs partagées. À mesure que nous en recherchons la richesse,

loin de pouvoir délimiter la QVT, nous avons l'impression au contraire d'en agrandir le périmètre et de contribuer à le faire évoluer à mesure que nous en explorons les facettes. À chacun de s'approprier la notion pour y puiser et donner le meilleur.

« J'ai vu se tisser des liens non hiérarchiques forts, se construire des projets d'une puissance insoupçonnée et se développer la fierté d'appartenance... à une communauté bienveillante. »

* IRL = In Real Life dans la vie réelle (NdIR)

► initiative

Le réseau SQVT en Nouvelle Aquitaine

Par Stéphane Mathieu, délégué Nouvelle-Aquitaine du Groupe AFNOR, co-animateur du Réseau SQVT Nouvelle-Aquitaine et co-président de la Semaine Internationale Francophone sur la SQVT

Contexte, historique et objectifs du Réseau SQVT

Animé depuis début 2012 sous l'égide du groupe AFNOR, le Réseau SQVT (Santé et Qualité de Vie au Travail) en région Nouvelle-Aquitaine constitue un « think-do tank » visant à partager des retours d'expériences d'organisations innovantes sur le plan de la santé au travail, à co-construire des outils dans ce domaine et à les expérimenter par des organismes (secteurs privé et public) volontaires.

Ce réseau a été créé fin 2011 suite à une intervention du BNQ (Bureau de Normalisation Québécois), à l'occasion d'une conférence organisée à Bordeaux dans le cadre de la Journée Mondiale de l'OIT (Organisation Internationale du Travail). Lors de cet événement, les participants ont pu bénéficier des premiers retours d'expériences de la démarche québécoise « Entreprise en santé » (voir encadré p.26) selon la norme BNQ 9700-800 « Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail » publiée en 2008. Les résultats remarquables en termes de performance sociale (accidentologie, absentéisme, turnover,... ambiance de travail, climat social) et de performance économique (productivité, impact sur la satisfaction client, amélioration du potentiel d'innovation...) ont incité les partenaires de la région (DIRECCTE, ARS, CARSAT, ARACT, IREPS, FNP...) à lancer une opération collective animée par AFNOR.

Cette opération collective se traduit par l'expérimentation d'un programme innovant consistant à co-concevoir puis à mettre en œuvre une démarche positive de Santé Globale dans des organisations pilotes et volontaires sur la région Nouvelle-Aquitaine. Deux enjeux sous-tendent cette expérimentation :

- comment (re)créer des milieux de travail

favorables à la Santé au sens de la définition de l'OMS*?

- Comment le mieux-vivre au travail peut être un facteur de performance ?

Le cadre d'inspiration de cette expérimentation est donc la démarche québécoise qui encourage une approche positive de la santé au travail. Cette approche se traduit par l'adoption de 2 principes clés autour de la notion de travail souvent stigmatisé comme une source systématique de stress et de harcèlement :

1. c'est avant tout un facteur de protection, d'équilibre et d'inclusion
2. c'est aussi un déterminant et un constructeur de santé contribuant à l'épanouissement des individus, à l'amélioration du capital humain et de la performance des entreprises.

La qualité de vie au travail passe d'abord par une qualité du travail générateur de sens, de cohérence et de reconnaissance pour les salariés.

Mode de fonctionnement du réseau

Pour mener à bien cette expérimentation, le Réseau SQVT Nouvelle-Aquitaine a ainsi été créé. Il regroupe aujourd'hui plus d'une centaine d'organisations, publiques et privées, des professionnels de santé, des praticiens de médecine douce (yoga, reiki, amma assis, méditation pleine conscience, ..), des psychologies du travail, des ergonomes, des enseignants/chercheurs, ... qui participent aux diverses activités du Réseau pour assurer la mise en place de la démarche SQVT.

Ce Réseau se réunit tous les trimestres pour des rencontres plénières de benchmarking collectif et s'est organisé en mode projet (Cf schéma 1 ci après)

* Définition de l'OMS : La santé est un état de bien-être complet physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité

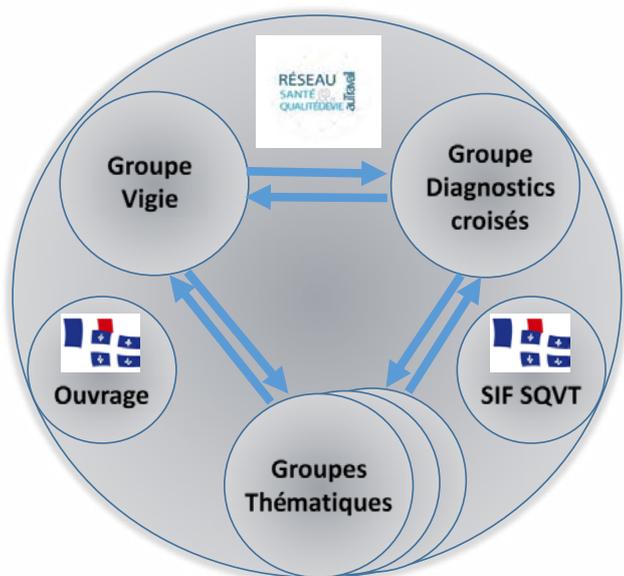


Figure 1 : organisation du Réseau SQVT en mode projet

Plusieurs groupes projets sont animés avec :

1. Un groupe « Vigie » chargé d'assurer une veille sur le sujet de la SQVT au travers de l'identification, l'analyse et la diffusion d'initiatives (guides, publications, manifestations, ...). Ce groupe publie également des articles sur son blog issus des analyses des experts grâce aux informations collectées. Ainsi, par exemple, le groupe Vigie a publié 10 propositions pour passer de la prévention du Burnout à la SQVT (<https://www.linkedin.com/pulse/les-10-propositions-du-réseau-sqvt-nouvelle-aquitaine/>)

2. Des groupes thématiques actuellement au nombre de 5 avec des sujets identifiés comme centres d'intérêt communs au sein du Réseau :

- Santé des dirigeants
- Conciliation vie privée - vie professionnelle
- Habitudes de vie
- Prévention des incivilités numériques
- Gouvernance et pratiques innovantes de management

3. Un groupe « diagnostics croisés » constitué d'organismes volontaires et motivés, du secteur public et privé, de filières et de tailles différentes. Ces organismes mobilisent à leur niveau des équipes pluridisciplinaires (exemple : dirigeant, préventeur, médecin du travail, membre de CHSCT, représentant syndical, ...) et se rencontrent mutuellement pour « benchmarker » (partage de bonnes pratiques et d'initiatives innovantes, confrontation des conditions de succès et des difficultés, ...) et expérimenter des outils conçus et mis à disposition par les groupes thématiques. Une première campagne de « diagnostics croisés » a été déployée en 2013 et 2014 avec 6 organismes volontaires (Cf schéma 2) : direction du Courrier de LA POSTE en Aquitaine Nord (services), VEOLIA PROPLETE (traitement des déchets), Conseil Départemental de Gironde (collectivité territoriale), FINSA (transformation du bois), EMAC (sous-traitance automobile) et l'EHPAD de La Madeleine (établissement médico-social)

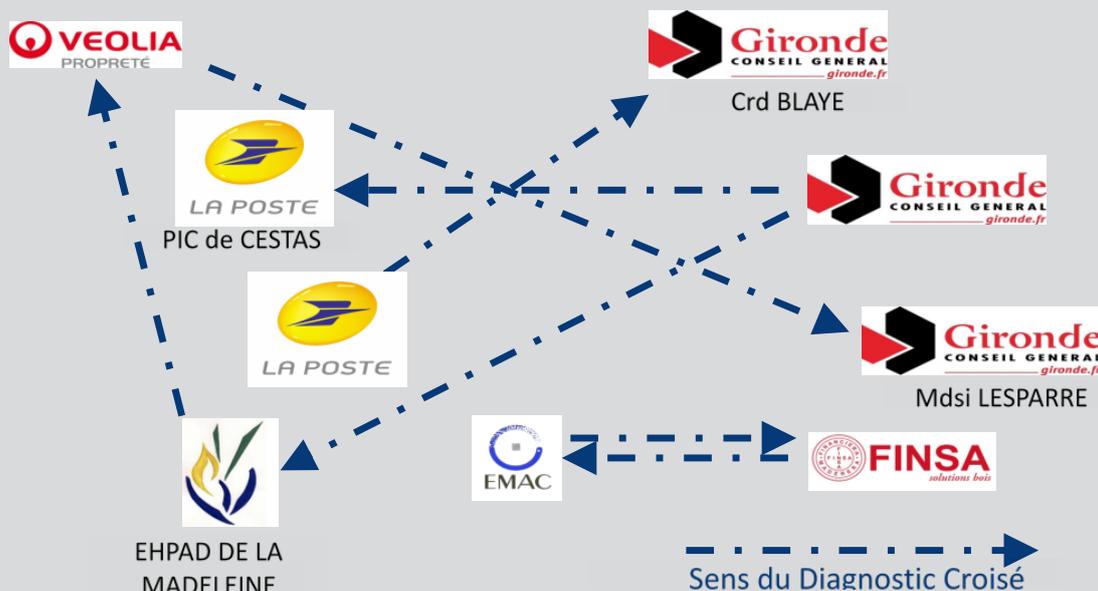


Figure 2 : exemples de diagnostics croisés

Bilan et perspectives

Un bilan intermédiaire de cette expérimentation a été présenté lors d'un colloque organisé en mai 2014 à Bidart et un guide est également disponible. Les organismes ayant participé aux diagnostics croisés ont pu témoigner sur l'appétence et l'intérêt d'une démarche SQVT auprès de l'ensemble des acteurs concernés (dirigeants, salariés, instances représentatives du personnel, médecine du travail, ...). Ils ont pu mettre également en évidence des facteurs clés de succès :

- Un engagement sincère, crédible et durable de la direction
- Une démarche participative avec une implication volontaire des salariés et de leurs représentants
- Un rythme « pas à pas » en prenant soin de valoriser les premiers petits succès
- La prise de conscience que la santé relève d'une responsabilité collective et individuelle : « la santé est l'affaire de tous et de chacun »
- La garantie de saines relations et conditions de travail, conformes au droit du travail, avant de pouvoir engager des initiatives telles que celles liées aux habitudes de vie
- L'intégration du projet SQVT dans une démarche globale de RSE favorisant l'innovation sociale et un dialogue multi-parties prenantes

En termes de perspectives, le Réseau poursuit ses explorations avec une nouvelle campagne de diagnostics croisés impliquant 9 organismes, volontaires et motivés. Il renforce également son rayonnement et les liens avec les partenaires québécois :

- Le Réseau participe activement à la Semaine Internationale Francophone sur la Santé et la Qualité de Vie au Travail dont la première édition s'est tenue à Montréal du 01 au 05 mai 2017. La prochaine édition se tiendra en France, à Bordeaux et Paris, du 01 au 05 octobre 2018 (voir aussi : www.semaineinternationale.com)
- L'écriture d'un ouvrage franco-québécois visant à capitaliser et à valoriser les différentes initiatives SQVT menées des deux côtés de l'Atlantique.

Pour en savoir plus :
delegation.bordeaux@afnor.org



Réseau SQVT

LA DÉMARCHE QUÉBÉCOISE « ENTREPRISE EN SANTÉ » : VERS UNE AMÉLIORATION DURABLE DE LA SANTÉ DES PERSONNES EN MILIEU DE TRAVAIL

La démarche « Entreprise en santé » reposant sur la norme BNQ 9700-800 « Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail » et vise le maintien et l'amélioration durable de l'état de santé des personnes en milieu de travail par :

- L'intégration de la santé globale des personnes dans le processus de gestion des entreprises ;
- La création de conditions favorables à une responsabilisation du personnel et de la direction en matière de santé au travail ;
- L'acquisition de saines habitudes de vie et le maintien d'un milieu de travail favorable à la santé.

Les objectifs de la démarche

- Fournir un cadre structuré pour la mise en œuvre d'un environnement favorable à la santé globale et le maintien de pratiques de gestion qui tiennent compte de la santé des personnes en milieu de travail ;
- Reconnaître les efforts des entreprises, au moyen d'une certification.

Une meilleure productivité

Investir dans des programmes de santé visant l'amélioration des saines habitudes de vie et de l'environnement de travail est très rentable pour une organisation. Les données compilées par le Groupe entreprises en santé à partir de diverses sources canadiennes démontrent que chaque dollar investi dans un programme bien structuré et basé sur les meilleures pratiques peut générer jusqu'à 5 \$ en gains de productivité, au cours des cinq années suivant son implantation. Le retour sur investissement est encore plus élevé si l'on considère les coûts ainsi épargnés au système de santé.

Quatre sphères d'activité

La démarche proposée par la norme amène les entreprises à agir dans les quatre sphères d'activités reconnues pour avoir un impact significatif sur la santé du personnel :

- **Les saines habitudes de vie**

- > Services-conseils en nutrition
- > Programmes de sensibilisation à l'activité physique
- > Formation sur la gestion du stress
- > Activités d'éducation et de prévention pour des maladies chroniques comme le diabète, l'hypertension, etc.

- **La conciliation travail/vie personnelle**

- > Politique de conciliation travail/vie personnelle
- > Horaires flexibles
- > Garderie en milieu de travail
- > Congés pour des raisons familiales
- > Retour progressif à la suite d'absence pour des raisons de santé, etc.

- **L'environnement de travail**

- > Distribution d'aliments santé
- > Programmes d'ergonomie
- > Programmes de soutien aux travailleurs ayant des malaises physiques ou psychologiques
- > Aménagement d'aires de relaxation, etc.

- **Les pratiques de management**

- > Interventions pour favoriser l'esprit d'équipe
- > Plans de développement professionnel individualisés
- > Mécanismes de consultation des travailleurs
- > Formation des managers portant sur la reconnaissance, sur les communications efficaces, etc.

Entreprise en santé « Élite »

Les interventions et les sphères d'activités touchées sont plus nombreuses que dans le niveau précédent. La santé et le mieux-être sont de plus en plus intégrés dans la culture de l'entreprise et dans ses processus de gestion.

Une démarche en cinq étapes

- Engagement de la direction
- Formation d'un comité de santé et mieux-être
- Collecte de données
- Planification et mise en œuvre
- Évaluation

Le déploiement de la démarche « Entreprise en santé » en France

Le groupe AFNOR a signé en 2014 une entente avec son partenaire québécois, le Groupe Entreprise en Santé, pour développer en exclusivité une offre de service sur la démarche « Entreprise en Santé » adaptée au contexte réglementaire, social et culturel français avec :

- Des ouvrages publiés chez AFNOR Edition :
 - > Manuel d'accompagnement pour la mise en œuvre de la norme québécoise «entreprise en santé»
 - > Hygiène de vie et bien-être au travail - 100 questions pour comprendre et agir
 - > Santé et bien vivre au travail - 100 questions pour comprendre et agir
- Des formations qualifiantes AFNOR Compétences avec une certification de compétences :
 - > Devenir chef de projet SQVT sur 3 jours
 - > Devenir consultant-évaluateur SQVT sur 5 jours
- Un dispositif collectif, original et innovant, appelé FORACO (FORmation et Animation COLlective) intégrant la formation, la certification de compétences, des diagnostics croisés, des ateliers de benchmark et de la mise en réseau. Ce dispositif FORACO peut être animé sur un territoire ou un bassin d'emploi avec 6 organismes minimum (et 12 maximum).

Deux niveaux d'engagement

Accessible aux entreprises de toutes tailles, la démarche « Entreprise en santé » permet d'opter pour l'un ou l'autre des niveaux d'engagement suivants :

Entreprise en santé

L'entreprise démontre clairement son engagement envers la santé et le mieux-être de son personnel d'une façon structurée et planifiée. Elle prend en considération les problèmes de santé et besoins du personnel révélés par une collecte de données ainsi que ceux de toutes les parties prenantes, en fonction du plan stratégique et des priorités de l'entreprise.

Pour tout renseignement :
delegation.bordeaux@afnor.org



territoires en action

AFQP Île-de-France, co-construction et esprit d'entreprise !

Par Martial Godard et Gérard Cappelli, vices-présidents de l'AFQP Ile de France

Depuis près de 10 ans les animateurs du réseau régional francilien s'organisent pour proposer à leurs adhérents des activités qui répondent à leurs besoins et promeuvent de nouvelles pratiques, y compris dans leurs modes d'adhésions. Ils proposent par exemple de rejoindre l'association gratuitement, soit pour découvrir par une adhésion « FREE », soit pour tenir compte de leur situation économique, adhésion « Social ».

L'innovation ne s'exerçant pas seulement sur ce plan, l'AFQP Île-de-France a collaboré activement, en partenariat avec l'association normande AQM, au développement d'un outil d'évaluation RSE destiné aux petites et moyennes organisations : REXCELYS®. Ce modèle d'engagement vers la responsabilité sociale et sociétale des organisations s'adresse particulièrement aux PME et peut entrer dans le cadre d'aide régionale soutenant leurs développements.

La récompense de ces engagements novateurs se fait régulièrement, plusieurs lauréats franciliens du Prix Progrès Performance (lancé en 2009) ont été reconnus

et ont reçu des distinctions de niveau national, comme l'entreprise Guilbert Express qui en janvier 2017 recevait le Prix Excellence Opérationnelle des mains de Monsieur Pierre Gattaz. Ce Prix a été lancé fin 2016, conjointement par l'association France Qualité et le MEDEF pour développer auprès des entrepreneurs le management par la Qualité.

Le succès croissant des événements mensuels comme les 5 à 7 AFQP, a permis récemment la concrétisation d'un partenariat entre l'AFQP Île-de-France et le Mouvement des Entreprises du Val d'Oise. Ce rapprochement avec le MEVO, l'un des premiers mouvements d'entrepreneurs à s'être créé en 1878 est exemplaire, car il marque pour la première fois en région Île-de-France l'ouverture d'une action commune et régulière entre le monde de l'entrepreneuriat et le monde associatif. Pour les bénévoles attachés à leurs convictions, la pérennité et la compétitivité des organisations tient par des valeurs de partage, de respect et de reconnaissance mutuelle.



L'AQM devient normande



Depuis quelque temps, sous l'impulsion de leurs présidents respectifs Xavier Rozé et Bernard Chotard (respectivement à gauche et droite sur la photo), les deux associations Normandes MMPI (Haute Normandie) et AQM (Basse Normandie) avaient engagé des contacts réguliers pour envisager une structure unique normande fortement souhaitée par les autorités territoriales.

C'est désormais chose faite, l'AQM ayant étendu son périmètre à la Normandie lors de sa dernière assemblée générale et MMPI officialisé sa dissolution au cours d'une assemblée générale récente.

Désormais, l'AQM Normandie va développer son offre sur tout le territoire normand en s'appuyant d'une part sur ses compétences historiques mais aussi sur celles, particulièrement complémentaires du MMPI :

- RSE (Rexcelys), formation, prix des bonnes pratiques normandes, Journée régionale de l'Excellence, opérations collectives pour l'AQM.
- Audits croisés, prix Qualité, conférences et visites d'entreprises pour MMPI.

L'AQM Normandie perpétuera ainsi sa mission de contribuer à dynamiser le tissu économique et social normand en s'affirmant comme référent en termes de management de la performance.



les **PRIX** DE LA **QUALITÉ** 2018
EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Évaluez, progressez, brillez !



PRIX FRANCE

Il récompense les entreprises les plus matures et performantes en matière de management par la qualité.

PRIX DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Il récompense les entreprises engagées dans une démarche d'excellence opérationnelle, les plus agiles et compétitives.

PRIX DES BONNES PRATIQUES

Il récompense les entreprises qui ont mis en place une action exemplaire ou innovante, contribuant à leur performance.

PRIX ÉTUDIANTS

Il récompense les étudiants de Licence et Master qui ont mené une action remarquable en entreprise.

PRIX DU LIVRE

Il récompense les ouvrages récents les plus pertinents qui abordent les enjeux de la qualité et de la performance.

Plus d'informations sur
www.qualiteperformance.org

IEQT Rodez, en parfaite adéquation avec les attentes des entreprises du territoire



Impulsé par le besoin croissant des entreprises dans le domaine de la qualité, le réseau des IEQT (Institut Européen de la Qualité Totale), porté par les Chambres de Commerce et d'Industrie a vu le jour.

Le premier site a ouvert à la CCI de Vichy en 1989, très vite rejoint par d'autres campus dont celui de Rodez en 1993.

Ce ne sont pas moins de sept campus en France qui proposent des formations Qualité Sécurité Environnement (QSE) de niveau Bac+3 à Bac+5.

Initialement basée sur la qualité avec un diplôme de niveau Bac+3 (Licence Professionnelle Animateur Qualité), l'offre de formation a très vite évolué pour intégrer les besoins émergents en Sécurité et Environnement.

Conscient de cette nécessité, le réseau des IEQT a ouvert une seconde formation de niveau Bac+4 : Responsable Management Durable Qualité Sécurité Environnement (RMDQSE). A Rodez, cette formation permet d'obtenir le diplôme d'établissement MERIS (Management de l'Environnement, du Risque Industriel et de la Sécurité) délivré par l'Université Jean-François Champollion.

A l'issue de ces formations, les stagiaires peuvent prétendre maîtriser la Qualité, la Sécurité et l'Environnement. Ce qui leur fait dire « MERIS, on y entre étudiant, on en ressort professionnel ».

Aujourd'hui le métier de RQSE est en pleine évolution. Il devient un chef d'orchestre au service de l'ensemble de l'organisation de l'entreprise. Aux côtés du dirigeant, il est un véritable acteur de la stratégie d'entreprise.

En effet, cette évolution exige de la polyvalence sur des fonctions transversales de management, aptitudes à conduire des projets, à apporter des solutions et à

adopter une vision globale des risques et opportunités pour son entreprise.

C'est pourquoi le réseau des IEQT a créé le Bac+5 Manager des Risques pour apporter les nouvelles compétences qui répondent à ces exigences.

L'ensemble de ces formations sont réalisées en alternance ce qui permet une intégration plus facile et plus opérationnelle dans le monde de l'entreprise et, ainsi, un taux d'employabilité très important (80 % à six mois).

Depuis plus de 24 ans, la CCI AVEYRON a rejoint le réseau des IEQT.

La certification ISO 9001 témoigne de l'engagement de la CCI AVEYRON à adapter sans cesse ses prestations pour satisfaire les besoins des entreprises.

Les résultats des enquêtes de satisfaction menées, prouvent que l'école est à l'écoute pour améliorer de façon continue la satisfaction des professionnels et des stagiaires.

De nombreuses entreprises de la région, et même au-delà, ont recruté un diplômé QSE de la CCI AVEYRON. Certaines en ont recruté plusieurs, par exemple, la Société

FIDELEM.

FIDELEM, située à Bozouls, au nord de Rodez, conçoit et fabrique, depuis 1995, des plans de travail en stratifié ou en compact. Elle emploie 70 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros. Elle a obtenu la double certification ISO 14001 (en 2012) pour l'Environnement et OHSAS 18001 (en 2015) pour la Santé et la Sécurité des salariés, ceci avec la précieuse collaboration d'étudiants de l'IEQT Rodez.

David CHASSANG, Directeur Général de l'entreprise, évoque l'importance de la démarche QSE dans la stratégie de l'entreprise « Sur les conseils de la CCI

**« J'apprécie aussi
la complémentarité
entre la formation à la
CCI et mon travail au
sein de l'entreprise. »**

AVEYRON, nous avons mis en place la démarche « 1, 2,3 Environnement » et intégré un étudiant en alternance de l'IEQT Rodez en 2009. Cette intégration nous a permis d'être encore plus précisément sensibilisés à ce domaine. Si nous n'avions pas engagé cette démarche, nous aurions peut-être vécu les obligations, normes et règles à mettre en place comme des contraintes alors, qu'au contraire, elle nous a permis de fédérer et mobiliser notre personnel sur une action qui est également très bien perçue par nos clients ou nos prestataires (assureurs, banques...) et qui facilite la mise en œuvre de nouveaux projets avec des accords plus rapidement obtenus de la part des instances réglementaires, par exemple. »



Cette première étudiante a été embauchée, à l'issue de son alternance, par l'entreprise qui recruta également en 2011 un Animateur QSE, Sébastien BATUT. Convaincue de l'intérêt de la collaboration avec des étudiants, FIDELEM étoffa encore sa structure QSE en accueillant un deuxième alternant de l'IEQT Rodez. « Les avantages de l'alternance sont nombreux : l'étudiant vient mettre en pratique sa formation théorique au sein de l'entreprise ; nous pouvons lui confier des missions précises et il participe, ainsi, très concrètement à l'ensemble de notre démarche QSE. », déclare Sébastien BATUT. La proximité de la CCI AVEYRON et de son Centre de Formation est également un plus pour l'accompagnement global de l'entreprise.

Une troisième étudiante MERIS de l'IEQT Rodez a été intégrée en 2016 : Marine BAYLE. « J'ai découvert l'industrie chez FIDELEM. Désormais, je pourrais évoquer ce secteur d'activité dans mon parcours. L'écoute et le soutien de mon tuteur (Sébastien BATUT), qui prend du temps pour moi, facilitent mon implication dans les missions qui me sont confiées. J'apprécie aussi la complémentarité entre la formation à la CCI et mon travail au sein de l'entreprise car les différents points de vue nous permettent de nous remettre en question et, ainsi, de nous améliorer. Grâce à l'alternance, nous pouvons également échanger et enrichir notre formation en partageant les expériences en entreprise des uns et des autres étudiants ; c'est le début d'un réseau ! »

Il apparaît comme évident qu'à la fin de leur alternance, les étudiants ont le sentiment d'avoir déjà travaillé. Un atout incontestable à faire valoir auprès de leurs futurs employeurs.

L'expertise QSE de l'IEQT Rodez est connue et reconnue, en témoignent les prix récemment obtenus.



Le Grand prix de l'Apprentissage Région Occitanie décerné à Emilie BARBIER, en alternance chez Air France Industrie. Ce prix récompense les meilleurs apprentis de la région pour leur exemplarité, leur participation à la vie du CFA (Centre de Formation des Apprentis) ou encore leur intégration réussie dans leurs entreprises.



Le Prix National Etudiant Qualité Performance obtenu par Alexis FLEURY dans la catégorie Master, lors de la 24^{ème} Cérémonie des Prix Nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle, organisée par France Qualité (AFQP), la Direction Générale des Entreprises (DGE) sous le haut patronage du Ministère de l'Economie et des Finances et le MEDEF. Ce prix salue le travail réalisé par des étudiants dans le cadre de leurs activités universitaires au sein d'organismes. Alexis FLEURY a obtenu ce prix pour avoir piloté une analyse environnementale par les processus au sein du Centre Nucléaire de Production d'Électricité (CNPE) EDF de Civaux (Vienne) et partagé son retour d'expérience avec les autres CNPE de France. Il a accompli tout son parcours de formation dans le domaine de la Qualité Sécurité Environnement au Centre de Formation de la CCI AVEYRON.

IUT de Cergy Pontoise, le QSE au cœur de la formation



Au cœur du développement de systèmes de management intégrés performants et pérennes d'un organisme, la fonction de responsable QSE attire de plus en plus d'adeptes : la nécessité pour les entreprises de progresser durablement laisse en effet présager de beaux jours pour ce domaine, au vu des enjeux et marges de progrès qu'offrent l'industrie et les services, en France et en Europe.

De ce fait, de nombreuses universités proposent aujourd'hui des cursus autour des domaines de la Qualité, de la Sécurité, ou de l'Environnement.

C'est derrière les voies ferrées de la station du Val d'Argenteuil, en proche banlieue parisienne, sur un site de l'IUT de l'Université de Cergy-Pontoise (95) qu'une licence professionnelle QHSSE (pour Qualité - Hygiène - Sécurité - Santé - Environnement) : Parcours Système de Management Intégré, propose une formation autour de l'intégration des problématiques QHSE dans le management des entreprises.

Créée en l'an 2000, sous l'ancien nom de « Management des Entreprises par la Qualité Totale », ses étudiants s'y forment en de jeunes cadres intermédiaires, destinés à pouvoir

piloter et développer des systèmes de management, aussi bien dans le domaine industriel que celui des services.

L'apprentissage de méthodes et outils par l'intervention de professionnels du milieu et leur mise en pratique au plus près des conditions réelles de l'entreprise y est au cœur du programme de

formation, centré sur l'approche systémique intégrée QSE : confrontés à des situations dans leur exercice professionnel semblables à celles simulées en cours, les alternants y développent leur compétence et savoir-être à travers la gestion de projets, essaimés le long de l'année par le corps professoral. Ces projets sont axés sur des sujets novateurs, comme la compatibilité entre les systèmes ISO et Lean, mais aussi la création de jeux destinés à la formation ou sensibilisation, afin de rendre les étudiants capables de savoir s'adapter aux problématiques futures.

Les différences de cursus entre chaque élève, pour certains issus de BTS assistant(e) de gestion, pour d'autres de DUT logistique, ou bien encore de DUT HSE ou Agroalimentaire, imposent à la formation un déroulement très pragmatique : depuis l'apprentissage initial des outils et principes de la qualité - domaine que certains découvrent pour la première fois - puis par l'approfondissement des thématiques sécurité et environnement, pour enfin inculquer l'intégration de ce triptyque QSE dans l'organisation d'une entreprise à travers la méthodologie de conception et de pilotage d'un système de management.

La formation se veut exigeante, rigoureuse et exemplaire : ici, la multiplicité des profils, et donc de vision entre les étudiants, favorise la pertinence des critiques que ceux-ci émettent quant aux enseignements qui leur sont prodigués. Ces retours sont examinés soigneusement par la direction des études, qui veille sur le bien-être des élèves dans leur parcours scolaire, mais s'inspire également de ces remarques afin de dégager des perspectives d'amélioration - voire même d'innovation - pour le catalogue ainsi que le déroulé de formation.

De facto, la constante évolution des normes et référentiels y est également source d'amélioration : dans les enseignements, la classe est donc sensibilisée au devoir nécessaire de veille réglementaire, mais également aux futures modifications du domaine de la qualité ; les élèves

sont pris à parti pour observer, commenter et comprendre ces changements, comme pour la rédaction prochaine de la norme ISO 45001, en vertu du remplacement de l'OHSAS 18001.

Classée dans le top 3 des meilleures licences du domaine qualité depuis une dizaine d'années (classement SMBG – Eduniversal), la formation est en effet gérée par un corps professoral mettant l'amélioration continue à la base des enseignements, comme la roue de Demming l'est à la filière qualité : les jeunes diplômés qui en ressortent, adaptables et capables de par leur apprentissage à travers un rythme soutenu, sont donc prêts à relever les nouveaux challenges d'un monde en changement constant. Les entreprises, friandes de ce genre de profils, offrent donc régulièrement aux étudiants de la licence l'opportunité de réaliser leur alternance dans de grands groupes : la SNCF, PSA ou La Poste sont autant de partenaires auxquels l'IUT confie de manière récurrente ses apprentis.

La QSE y est elle-même promue en interne : la communication étant l'un des premiers actes de la formation, la sensibilisation et l'information des élèves sur l'importance des facettes Qualité - Hygiène - Environnement se fait également par l'affichage de la politique du département Qualité Logistique Industrielle et Organisation (QLIO) auquel la licence est rattachée, mais aussi par des posters divers sur les thématiques de la santé – sécurité au travail (rappels de consignes de sécurité, ou du respect du personnel de nettoyage, insertion des élèves handicapés) ou de l'environnement (réduction de la consommation d'énergie, réduction des émissions de GES) et de la maîtrise des ressources énergétiques : la formation, de manière stratégique, veut montrer son exemplarité à satisfaire voire dépasser les exigences réglementaires et normatives que lui imposent son statut et sa propre certification ISO 9001 v.2008 (depuis 2011).

Avec l'inculcation d'une véritable culture intégrée QSE dans la démarche d'enseignement, la licence se démarque enfin par l'amélioration continue de ses enseignements ; déjà, face au sursaut de la numérisation dans les environnements de travail, et la valeur ajoutée que peut faire gagner des outils numériques bien conçus fait réfléchir la direction des études à l'introduction de cours de programmation, afin de sensibiliser les étudiants aux environnements de coding et à la compréhension du langage informatique.

Dans son désir d'aborder le complexe sujet du numérique et ses effets sur le management des entreprises, la licence organise ce mois de juin une conférence sur les risques et opportunités liés à l'hyper-connectivité au travail ; en partenariat avec l'INSA Centre-Val de Loire et son association d'anciens. L'événement public est ouvert aux professionnels de la qualité et de la gestion des risques et se déroulera le 28 juin prochain, sur un site de l'UCP à Neuville-sur-Oise (95).

Plus d'infos par mail : projet.communication.ucp@gmail.com

QUESTIONS À

Pascal Bacoup,
Co-Directeur de formation

Qu'est-ce que QSE veut dire pour vous ?

Faire de l'ultra Qualitatif dans la Sérénité et l'Excellence !

Vous êtes ingénieur mécanicien / Docteur en Sciences pour l'Ingénieur. Comment vous êtes-vous intéressé au domaine de la qualité ?

Mon tout premier poste, à la sortie de mon école (UTC), a consisté à mener la certification du centre de production de Poissy du groupe PSA. Un vrai challenge car il fallait partir d'une page blanche et un centre de production c'est 10 000 collaborateurs ! J'ai ensuite toujours évolué dans des postes liés à l'audit, le lean management, le QSE, les méthodes.

Comment en êtes-vous arrivé à l'enseignement ?

Un vrai hasard, j'avais sélectionné des étudiants en stage comme support à la mise en place de la certification du centre de production de Poissy, mais avec un accompagnement particulier, car je passais deux semaines à les former pour qu'ils soient efficaces une fois en mission. Le retour de ces stagiaires ayant été fait vers leur Direction des Etudes, il m'a alors été proposé de commencer à faire des cours pour des licences. Le plaisir de faire de la formation est un virus que l'on attrape assez tôt finalement.

Quelles sont vos missions dans cette formation ?

Je m'occupe plus particulièrement des relations entre les entreprises, notre CFA et l'Université de Cergy Pontoise. J'interviens aussi assez régulièrement dans les plannings de formation.

Quel avenir pour la licence professionnelle ?

Un bel avenir, je l'espère, avec du Qualitatif, de la Sérénité, et de l'Excellence !!!

Dynamic, méthode de référence de management de projet Air France

Par Nouredine Hommani, Responsable du dispositif Dynamic d'Air France

Air France, les fondamentaux du management de projet

Définition et caractéristiques d'un projet

Un projet constitue un processus unique. Il consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées qui comportent des dates de début et de fin. L'ensemble de ces activités sont engagées, mises en œuvre dans le but d'atteindre un objectif [le livrable] conforme à des exigences en matière de délai, de coûts et de qualité. Ce processus s'avère assez irréversible, les choix faits à l'origine conditionnant la suite.

Contrairement à une activité récurrente s'organisant autour de procédures stables s'appuyant sur des données internes, le projet se nourrit de la créativité des acteurs impliqués, utilise des benchmarking et nécessite le cas échéant des investissements.

Projets dans l'entreprise

Un projet peut être circonscrit, en termes de mise en œuvre, à un service ou une entité. Il se trouve alors identifié en tant que « projet local ».

Dans le cas où le périmètre d'application concerné s'étend sur plusieurs entités, le projet est considéré comme « transverse ».

Et dès lors que les enjeux humains, managériaux, sociaux associés à l'évolution, la transformation/simplification voulue, se révèlent majeurs, on parle de projet « de changement ».

Si en outre la concrétisation du livrable attendu nécessite un traitement d'actions concernant la majorité des axes du plan stratégique de l'entreprise, se voit retenue pour le projet, la qualification de « grand projet de changement transverse ».



Profil de projets

Le profil du projet est donné par la cotation, de niveau faible à important, obtenue via l'évaluation de différents paramètres... la taille du projet, la complexité relative à sa mise en œuvre, l'enjeu, la nature du livrable, le degré d'innovation associé, le caractère plus ou moins pluridisciplinaire / l'autonomie de l'équipe.

Acteurs et responsabilités

Deux grands acteurs participent du management de projet. Le premier, c'est le maître d'ouvrage. Le deuxième, c'est le maître d'œuvre. Le maître d'ouvrage est le client, celui qui exprime le besoin et fournit le budget. C'est le commanditaire : il représente le métier. Par ailleurs, le maître d'œuvre (chef de projet), traduit en termes techniques ou fonctionnels l'expression de besoin. Cette description technique de l'ouvrage, c'est le cahier des charges fonctionnelles. Au-delà du commanditaire et du chef de projet, plusieurs acteurs sont mobilisés au sein d'une gouvernance (Comité Directeur/Comité de pilotage/Chantier). Ainsi, sont désignés des responsables de lots, des experts métiers. Le chef de projet s'appuie le cas échéant sur des fonctions supports (Ressources humaines, AMO, Systèmes d'Information...).

Structures-support des projets

- La structure-support « fonctionnelle » : le maître d'ouvrage nomme dans l'équipe projet des acteurs métiers dépendant de lui hiérarchiquement.
- La structure-support « matricielle faible » : un chef de projet est nommé pour coordonner, piloter les travaux. Il n'est pas hiérarchique sur les responsables de lot ou de chantier.
- La structure-support « matricielle forte » : un chef ou directeur de projet, hiérarchique sur les responsables de lot, est nommé.
- La structure support « équipe dédiée » : on détache de manière permanente des acteurs métiers et on les regroupe au sein d'une équipe dédiée, rattachée à un chef ou directeur de projet – et parfois installée en un lieu unique (notion de « plateau »).

AIRFRANCE 

* Se reporter à la Terminologie p.39 pour la signification des sigles et termes.

Dynamic, méthode de référence de management de projet Air France

Au sein d'Air France, le management de projets s'appuie sur la méthode « Dynamic ». Cette méthode est caractérisée par cinq exigences : les étapes / les actions ponctuelles / les actions réflexes / les livrables de fin d'étape / les GO (No GO).*

LES ÉTAPES

Pour répondre à des besoins de cohérence et de maîtrise, les projets sont organisés en « ETAPES ou PHASES ». Ces ETAPES sont jalonnées en une suite logique permettant au chef de projet d'impliquer le commanditaire et à ce dernier de valider ou d'adapter les livrables.

La méthode Dynamic s'articule autour de Cinq (Définir / Proposer / Réaliser / Déployer / Contrôler & Maîtriser).

> Etape « Définir »

C'est l'étude d'opportunité. La problématique est analysée, les benchmarking effectués, les enjeux calibrés et la décision de lancer ou non le projet est prise. Cette étape vise à :

- Réaliser une première estimation des enjeux économiques (Macro) ;
- Analyser les risques liés au(x) processus existant(s) ;
- Identifier les différentes populations potentiellement impactées ;
- Nommer le chef de projet, Formaliser une première estimation du délai.

> Etape « Proposer »

Plusieurs solutions sont prospectées par le chef de projet, une seule est détaillée. La solution détaillée est structurée en lots. Elle donne lieu à un organigramme des tâches (WBS). C'est pendant cette phase que les ressources sont affectées aux lots. Si le projet nécessite un investissement, un business case (Pay-Back / VAN (5ans) / TRI) est élaboré pour présentation au contrôleur de gestion afin de valider la demande d'autorisation d'investissement (DAI). Si le projet s'accompagne d'un changement organisationnel par exemple, un calendrier social est établi incluant la date de présentation aux Instances Représentatives du Personnel.

Cette étape nécessite un support Développement Ressource Humaine et une assistance du Contrôle de Gestion. Les principaux travaux de cette étape consiste à :

- Confirmer le Chef de projet, composer l'équipe projet, construire le lotissement des travaux et

le macro-planning, définir l'organisation et la gouvernance du projet ;

- Construire le Business Case ;
- Identifier, mesurer et traiter les premiers risques processus (cible) et projet ;
- Evaluer l'intensité du changement.

> Etape « Réaliser »

Cette étape consiste à tester la faisabilité de la solution conçue. Une expérimentation (prototype) représentative et significative de la solution proposée est entreprise. A ce stade, le chef de projet adopte une démarche itérative dans l'esprit PDCA ou DMAIC. A l'issue de ce processus itératif qui vise à atteindre un prototype en adéquation avec les attentes de l'expression de besoin du commanditaire, une stratégie de déploiement est décidée (Big Bang ou Progressif). Lors de cette étape le chef de projet veille à :

- Construire le planning détaillé et piloter le projet au quotidien ;
- Actualiser le Business Case ;
- Suivre les risques ;
- Construire le plan de conduite du changement.

> Etape « Déployer »

Le Chef de projet applique la stratégie de déploiement décidée lors de l'étape « Réaliser ». Il accompagne et assure un support aux responsables opérationnels pendant la montée en charge. Le chef de projet se doit à cet étape, de :

- Suivre et contrôler le déploiement ;
- Actualiser le Business Case ;
- Mettre en place un dispositif de contrôle (qualité, risques, conformité ...). Cartographier les risques sur le processus déployé ;
- Suivre l'appropriation de la solution. Assurer le transfert de responsabilité

> Etape « Contrôler & maîtriser »

Dans le référentiel Dynamic le déploiement de l'ouvrage ne signifie pas la fin du projet. Il faut inscrire la réussite du projet dans la durée et contrôler la pérennité des résultats obtenus par rapport aux objectifs. A cette fin, le chef de projet doit :

- Clore le projet en s'assurant que la solution livrée fonctionne et est conforme à l'attendu ;
- Mesurer l'écart avec le Business Case initial (suivi des résultats et comparaison avec les objectifs) ;
- S'assurer du bon fonctionnement du dispositif de contrôle et d'amélioration continue (qualité, risques, conformité ...);
- Suivre l'appropriation de la solution.

LES ACTIONS PONCTUELLES

C'est la deuxième exigence préconisée par la méthode Dynamic. Ces actions ponctuelles constituent un ensemble d'items synthétique à ne pas oublier par le chef de projet.

- Etape « Définir » : formaliser la problématique - Etudier l'existant - faire un benchmarking - Calibrer le projet.
- Etape « Proposer » : Elaborer et qualifier les scénarios - Dresser le GANTT - Elaborer le Business Case et les études de sécurité - Evaluer l'intensité de changement.
- Etape « Réaliser » : Détailler, construire et contrôler la solution / Choisir la stratégie de déploiement
- Etape « Déployer » : Exécuter la stratégie de déploiement / Assurer le transfert de responsabilité
- Etape « Contrôler & Maîtriser » : Contrôler la pérennité des résultats obtenus

LES ACTIONS RÉFLEXES

Il s'agit d'une exigence commune à l'ensemble des étapes Dynamic. Les livrables de ces actions réflexes s'enrichissent au fur et à mesure du degré d'avancement du projet. La méthode Dynamic préconise quatre « actions réflexe » : piloter le projet – Maîtriser la performance économique - Maîtriser les risques – Accompagner le changement.

> Piloter le projet (maîtriser le risque lié au dépassement du délai de réalisation)

Le pilotage vise à :

- conserver la maîtrise du projet en recherchant, tout au long de sa durée, le juste équilibre entre les objectifs, les coûts et les délais ;
- assurer la mobilisation de l'ensemble des acteurs dans le cadre d'une gouvernance adaptée aux enjeux du projet (comité de chantier – comité de pilotage – comité directeur) ;
- organiser le projet :
 - maîtriser le contenu du projet (Cahier des Charges) ;
 - définir, estimer la durée, maîtriser l'échéancier et documenter les activités (Gantt) ;
 - constituer et gérer l'équipe projet (WBS – RACI) ;
 - estimer et maîtriser les ressources nécessaires à chaque activité ;
 - estimer les coûts du projet.



> Maîtriser la performance économique (le risque économique) :

Le Business Case formalise le volet économique du projet et permet d'en évaluer la valeur ou la rentabilité. Il présente une vision organisée dans le temps des coûts (y compris ceux liés à la structure projet) et des gains générés par le projet.

La maîtrise de la performance économique du projet passe par l'élaboration et la mise à jour régulière du Business Case. Le chef de projet s'appuie pour cette action réflexe sur le contrôleur de gestion. L'outil de référence en la matière étant le JBC.

> Maîtriser le risque (lié à un ou plusieurs domaine(s) du SMI) :

Un risque est un événement susceptible de perturber le bon déroulement du projet ou la solution mise en œuvre. Le chef de projet mène une EDR (étude de risque) pour circonscrire, et apporter les réponses nécessaires à la maîtrise de chaque risque du SMI identifié. A air France il existe un référent EDR pour chaque domaine de risque du SMI. C'est ce référent qui valide le résultat de l'étude et s'assure de son enregistrement dans la base de données.

> Accompagner le changement (le risque inhérent à la résistance au changement) :

Cette action réflexe traite de la résistance au changement. Selon des sources convergentes (Deloitte, BCG...), 70% des projets sont en échec à cause de cette résistance. Il en résulte que la réussite de tout projet comportant une dimension humaine dépend du soin apporté par le chef de projet à vaincre cette résistance. La méthode « Dynamic » préconise de procéder dès l'étape Définir (l'étude d'opportunité) à une analyse d'impact relative aux différentes parties prenantes du projet. Cette analyse dite socio-dynamique permet de connaître les attentes des acteurs, leurs craintes, réserves voire réticences face au changement, d'en dresser une typologie (Alliés - Hésitants - constructifs - déchirés - passifs - opposants - irréductibles) et d'apporter des réponses adéquates à chaque type de résistance. Le chef de projet doit anticiper les difficultés (impliquer le commanditaire - trouver les bons relais au sein des équipes - s'appuyer sur ses alliés - Mobiliser le management - Identifier en amont les populations impactées - à l'extrême adapter la physionomie du projet) et faciliter l'acceptation (faire partager la nécessité de changer - redonner la lisibilité au projet - donner à chacun les moyens de basculer de la nécessité à l'intérêt). Il doit aussi prévoir les ressources nécessaires en charge de la conduite du changement (interne, externe) (Animation / Coaching, Assistance RH / Expérimentations / Formations : en présentiel et / ou E-learning / Communication).



LES LIVRABLES DE FIN D'ETAPE

A la fin de chaque étape, le chef de projet organise un comité directeur (Codir) où est présentée pour prise de décision la synthèse des travaux de l'étape. Dans le référentiel Dynamic cette synthèse est appelée « livrable de fin d'étape ». C'est la quatrième exigence de la méthode. A chaque étape, le livrable de fin d'étape prend un nom spécifique et sa présentation est normée en un certain nombre de points fixés par la méthode.

> Dossier de qualification du projet

Livrable de fin d'étape « Définir »

1. Enjeux, objectifs et périmètre/hors périmètre du projet
2. Diagnostic et premières orientations
3. Benchmark
4. Business Case simplifié
5. Calibrage des enjeux du projet
6. Prochaines étapes

> Dossier de validation du projet

Livrable de fin d'étape « Proposer »

1. Rappel des objectifs du projet
2. Scénarios avec préconisation
3. Business Case et bénéfices du projet
4. Lotissement, macro-planning et structure de gouvernance
5. Premières orientations pour la conduite du changement (dont communication aux Instances Représentatives du Personnel)
6. Premiers risques identifiés
7. Prochaines étapes

> Bilan du contrôle de conformité / Stratégie de déploiement

Livrable de fin d'étape « Réaliser »

1. Rappel du contexte, des objectifs et de la démarche
2. Synthèse des tests et des anomalies constatées, corrigées et plan de correction des anomalies résiduelles
3. Réserves éventuelles
4. Evolutions souhaitées
5. Synthèse de l'atteinte des objectifs (charge et délai)
6. Stratégie de déploiement

> Bilan du déploiement

Livrable de fin d'étape « Déployer »

1. Synthèse des résultats du déploiement par rapport aux objectifs (performance de la solution, performance du processus / de l'organisation)
2. Bilan des actions de conduite du changement
3. Recommandations aux responsables opérationnels concernant :
 - l'amélioration de la solution livrée
 - les compléments de formation nécessaires

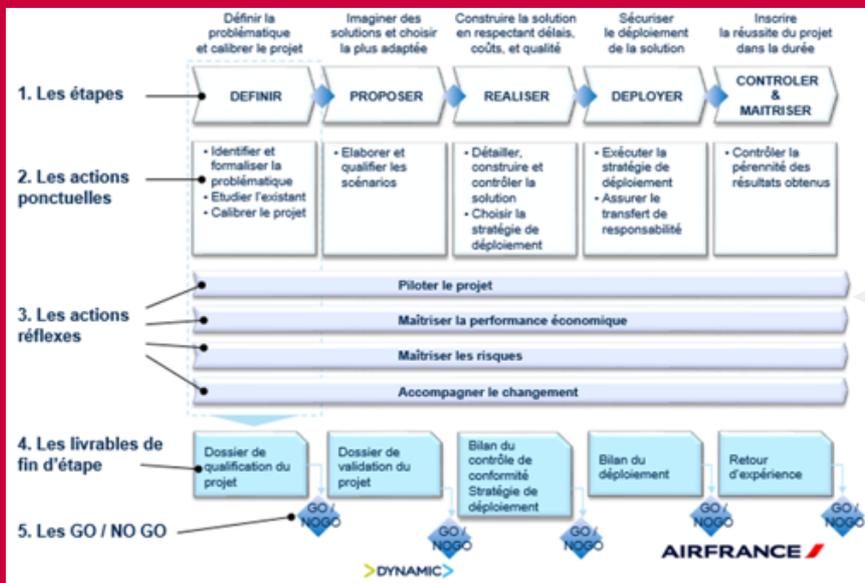
> Retour d'expérience

Livrable de fin d'étape « Contrôler & Maîtriser »

1. Bilan du projet
2. Bilan de la solution mise en œuvre
3. Recommandations

GO / NOGO

C'est la cinquième exigence, celle qui formalise la décision prise par le Comité directeur pour clore ou non l'étape et donner son accord pour passer le cas échéant à l'étape suivante.



Panorama global
Dynamic

TERMINOLOGIE

Business Case : outil qui permet de formaliser le volet économique du projet tout au long de son déroulement.

Cahier des charges fonctionnelles : document décrivant le livrable du projet, au moyen de fonctions qui détaillent le(s) service(s) attendu(s).

Chemin critique : liste(s) ordonnée(s) des tâches dont la durée cumulée correspond à celle du projet. Tout retard sur l'une de ces tâches implique un report de fin du projet. D'où l'importance de la surveillance de ce chemin critique.

Commanditaire : c'est le client du projet, celui qui formule le besoin et fournit le budget pour réaliser l'ouvrage.

EDR : étude de risque.

Expression de besoins : document produit par le commanditaire pour amorcer un projet nouveau.

Gantt : diagramme de Gantt = outil utilisé pour représenter visuellement l'état d'avancement d'un projet.

Gouvernance : dispositif mis en place pour assurer une meilleure coordination et un suivi de l'action des parties prenantes, dans le but de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs du projet.

JBC : outil AF pour calculer en fonction des divers coûts engagés, économies / recettes générées dans le cadre du projet, le Pay-Back, le TRI et la VAN.

Maître d'œuvre : c'est la personne ou l'entité choisie par le maître d'ouvrage pour conduire le projet dans les conditions de délai, de qualité et de coûts retenues.

Maître d'ouvrage : c'est la personne ou l'entité porteuse d'un besoin, définissant l'objectif du projet, son calendrier et fournissant le budget. [Le résultat attendu du projet est la réalisation d'un livrable [produit/service], appelé ouvrage].

Matrice socio-dynamique : support d'aide pour préparer le volet "conduite du changement" et l'intégrer dans la gestion globale du projet.

OBS : diagramme organisationnel des tâches. C'est le WBS enrichi de l'identification des responsables de tâches.

Pay-Back : durée qui annule la VAN, pour un taux d'actualisation fixé.

RACI : Responsable / Acteur / Consulté / Informé.

SMI : Système de Management Intégré

TRI : taux qui annule la VAN, pour une période fixée.

VAN (Valeur Actuelle Nette) : somme des flux financiers actualisés moins le montant de l'investissement.

WBS : diagramme des tâches.

vu ailleurs

France Qualité au Maroc

Par Pierre Gosset, France Qualité

France Qualité participe à la Semaine Marocaine de la Qualité du 13 au 17 novembre 2017.

L'UMAQ (Union Marocaine pour la Qualité) et France Qualité coopèrent au développement de la Qualité : une convention de partenariat a été signée entre les deux associations en mars 2014. Depuis plus d'une décennie, France Qualité (et préalablement la FAR/MFQ) participe à la Semaine Nationale de la Qualité (SNQ). Cette année plus que jamais, pour célébrer le 20^{ème} anniversaire de la SNQ.

A cette occasion, l'UMAQ prépare l'organisation du Forum Qualité 2017, en collaboration avec le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique et les partenaires, dans différentes villes du Royaume. La thématique retenue est celle de "Quelle infrastructure Qualité pour accompagner le Plan d'Accélération Industrielle du Maroc". De même, à l'instar des années précédentes, l'UMAQ souhaite associer ses partenaires à l'étranger, et en particulier France Qualité : sur invitation du président de l'UMAQ, A. BOUHAOULI, Pierre GIRAULT, président de France Qualité, interviendra dès l'ouverture du Forum le lundi 13 novembre.

Cette semaine permettra de repositionner la dynamique Qualité dans ses différentes composantes "QSE / Développement durable / Responsabilité sociétale".



La compétence des français mise à l'honneur !

Par Martial Godard, France Qualité

Le 61^{ème} congrès annuel de l'European Organization for Quality se tient les 11 et 12 octobre 2017 en Slovénie, à cette occasion un français Monsieur Pierre GOSSET est mis à l'honneur par la reconnaissance de « EOQ Honorary Members ». Cette reconnaissance de l'organisation européenne qui prône la Qualité au plan managérial et plus particulièrement l'engagement et la compétence des personnes, est une distinction rare à laquelle peu d'Européens ont accédé.

Le cercle des membres honoraires de l'EOQ est fermé, Pierre GOSSET en sera le 19^{ème} membre et le 3^{ème} français à recevoir à cette distinction. Messieurs J. MOTHES et Georges BOREL ses prédécesseurs sont des figures prestigieuses de l'EOQ, le premier pour en avoir été le Président de 1961 à 1963. Le deuxième pour avoir présidé également cette organisation de 1971 à 1973 mais aussi pour le prix annuel qui porte son nom « Georges BOREL Award ».



Aujourd'hui nous sommes heureux de féliciter nos collègues et amis qui représentent la France à ce 61^{ème} congrès EOQ, j'ai nommé Pierre GOSSET mais aussi Patrick MONGILLON récemment nommé Vice-Président de l'EOQ qui a reçu la distinction de « European Quality Leader » de l'année 2015.

Rappelons que l'EOQ est représentée dans plus de 40 pays, qu'elle compte près de 70 000 membres, est en liens avec plus de 500 000 entreprises et qu'elle a délivré plus de 80 000 reconnaissances d'expertises depuis sa création en 1956. Rappelons également qu'en juin 2018, le 62^{ème} congrès EOQ aura lieu à Paris ! L'organisation de cette édition prochaine a été confiée à France Qualité. Rendez-vous en 2018 !



Restez connectés à l'actualité Qualité Performance

Chaque mois, recevez l'essentiel de l'actualité dans votre boîte mail :

CLIQUEZ POUR VOUS INSCRIRE



Restez informés au quotidien :

CLIQUEZ POUR NOUS SUIVRE



▲ Lac de Bled en Slovénie, lieu du Congrès EOQ 2017.

▶ Zoran Lekič, responsable de l'organisation du Congrès EOQ 2017



▼ Torolf Paulshus, Président de l'EOQ et Konrad Scheiber, 1^{er} vice-président

