

QUALITE DE VIE AU TRAVAIL:

Le management de proximité,
levier d'action de la qualité de vie au travail



FORMETIS
Claudine Uriéta-Latourès

SOMMAIRE

- Définition de la QVT,
- Historique de la QVT,
- Les facteurs clés de QVT,
- Les enjeux de la QVT,
- Repenser la relation au travail,
- Redonner du sens au travail,
- Redonner un rôle aux managers de proximité.

DEFINITION DE LA QVT

Définition : « *Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte* ».

HISTORIQUE de la QVT

L'apparition du concept remonte aux années 70.

Américains sont attachés au développement des personnes et les Européens sont plus sensibles à la dimension collective.

L'efficacité au travail est intimement liée à la qualité de vie au travail et ce lien dépend d'abord de l'organisation du travail et des méthodes de production.

la QVT prend sa source dans la capacité de l'entreprise à articuler convenablement les dimensions humaines, sociales et techniques du travail.

Deux courants :

- Les américains : intégrer les facteurs des « besoins » et les « facteurs de motivation » des salariés dans la situation réelle de travail produit un enrichissement et un élargissement des tâches, importance d'un travail valorisant.

En 19972, la QVT est définie selon les 4 aspects suivants : intégrité physique, intégrité psychique, développement du dialogue social et équilibre vie au travail et vie hors travail.

- À la même période, émerge l'intérêt pour la santé psychologique au travail avec les recherches sur les phénomènes de stress, puis de *burn out* (épuisement professionnel), et leurs causes organisationnelles (Robert Karasek, Edward E. Lawler).

LES FACTEURS CLES DE LA QVT

- L'importance prise depuis quelques années par les phénomènes de stress et des risques psychosociaux au travail.
- La multiplication des négociations sur différents sujets.
- Les transformations du travail.

LES ENJEUX DE LA QVT

Environnement en forte mutation :

- -Evolution des politiques et légales
- -Evolution environnementales
- - Evolution économiques
- -Evolution sociologiques et sociétales
- -Evolution technologiques


Des risques :

- Economiques
- Médiatiques
- Sociaux
- Juridiques
- Environnementaux

VERS UNE ENTREPRISE HUMAINEMENT RESPONSABLE



Repenser la relation au travail
Redonner du sens au travail



Performance : rentabilité, productivité, compétitivité. Capacité d'innovation, satisfaction et engagement des salariés, attraction et fidélisation des talents, bien être au travail et qualité des indicateurs sociaux, capacité de l'entreprise à fédérer les salariés autour de ses projets de changement

REPENSER LA RELATION AU TRAVAIL

- Créer des espaces de discussion sur le travail en permettant le droit d'expression des salariés,

L'objectif de ces espaces de discussion est de pouvoir les penser pour en faire le moteur de la créativité et du développement.

Les conditions de réalisation :

- Le pouvoir d'agir : mobiliser les ressources des salariés
- Le pouvoir penser : penser les activités actuelles pour se projeter dans les activités futures,
- Le pouvoir débattre : confronter les différentes logiques pour amorcer les changements

Créer des espaces de discussion c'est:

- Renforcer les collectifs en donnant la possibilité de donner son avis sur le contenu de son travail et de son organisation.
- Discuter le travail pour mieux le transformer :
- Produire du dialogue professionnel qui nourrit le dialogue social,
- Mettre en exergue l'écart entre le travail prescrit et le travail réel.
- Libérer une parole,
- Ne pas les laisser parler sans les écouter,
- Des espaces informels autour de la machine à café ; moments spontanés, non prescrits, non encadrés,
- Rompre l'isolement des dirigeants et améliorer leurs compétences,
- Reconnecter le dialogue professionnel et le dialogue social,
- Mener un travail autour des marges de manœuvre de l'encadrement de terrain,
- Réduire le décalage entre la hiérarchie et les salariés,
- Renforcer la présence managériale sur le terrain à côté des salariés,
- Professionnaliser ces espaces pour les faire monter en compétences,

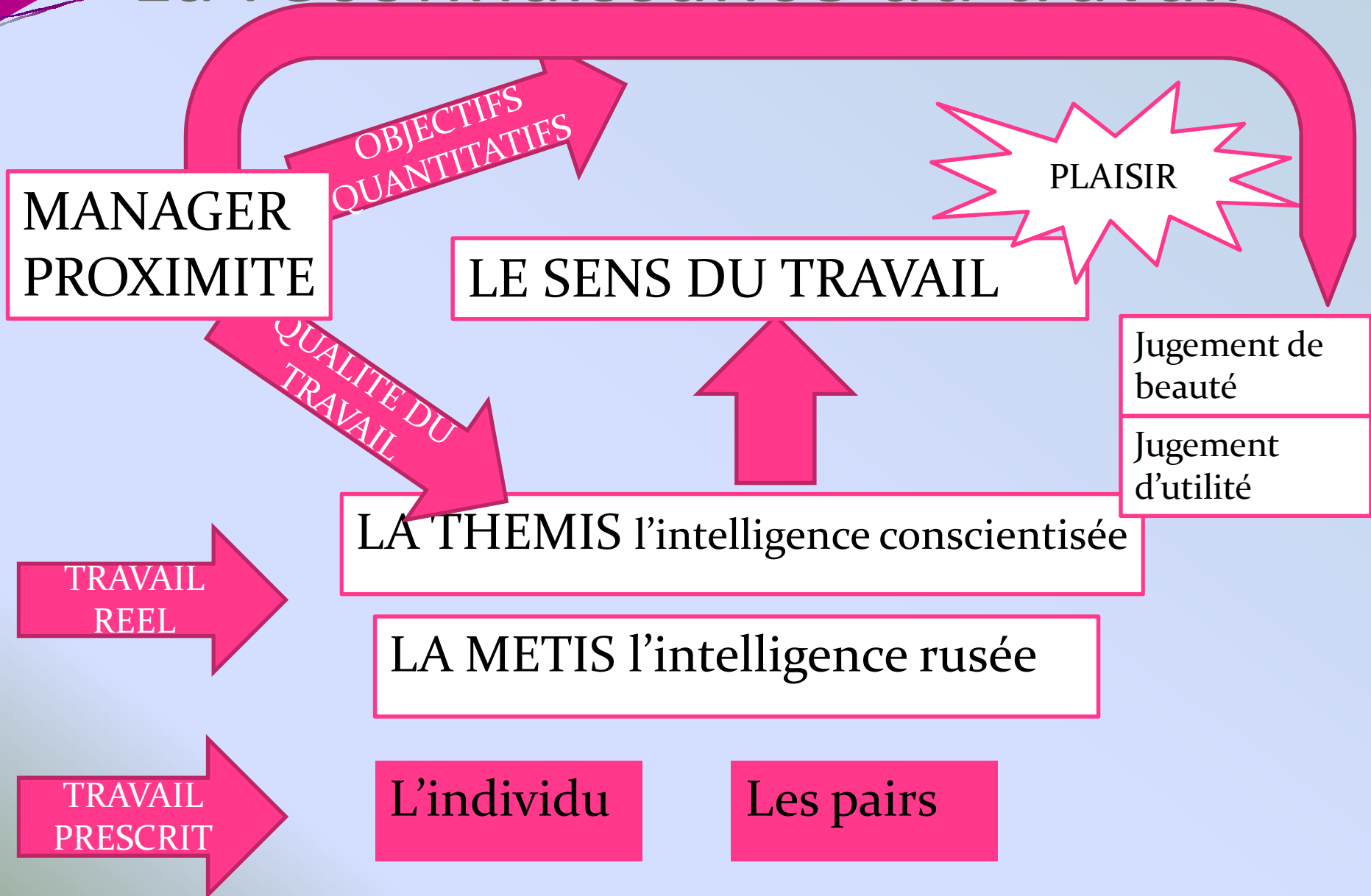
REDONNER DU SENS AU TRAVAIL

Contraintes budgétaires, réformes successives engagées, restructurations, fusions, mutualisations...conduisent à la perte des repères et perte de sens.

Pour redonner du sens au travail:

- Prendre en compte la métis,
- Reconnaissance la qualité du travail,

La reconnaissance du travail



REDONNER UN RÔLE AUX MANAGERS DE PROXIMITÉ

Redonner un rôle aux managers de proximité c'est leur demander de:

- Gérer les enjeux opérationnels, économiques sociaux en fixant des objectifs clairs et en portant des messages cohérents,
- être à l'écoute de leurs collaborateurs,
- aller à la rencontre des collaborateurs et les encourager à parler librement de leur travail (comment ils le vivent, ils l'exercent, ce qu'ils en attendent, comment l'améliorer,)
- avoir une posture d'écoute,
- prendre en compte le potentiel de créativité de chaque salarié,

Pour cela il faut :

- Redonner du pouvoir d'action aux managers de proximité en leur redonnant:
 - des marges de manœuvre,
 - de la disponibilité,
 - adapter leur charge de travail,
 - dispenser une vraie formation RH, (compétences par ex)
 - accorder un vrai rôle dans le dialogue social et dialogue syndical
 - permettre une réflexion sur l'organisation,
 - renforcer par un adjoint lorsqu'il gère des équipes importantes
- Redéfinir des nouvelles pratiques de management,
- Recentrer l'encadrement sur ses activités de régulation,
- Connaitre le travail pour mieux le manager,
- Former les manager aux enjeux psychiques du travail et à l'analyse du travail,
- Les former à l'animation des collectifs qui se disputent le travail,



MERCI POUR VOTRE
PARTICIPATION

Claudine URIETA-LATOURES

44 Rue Barthèque
64440 LARUNS

100 Ave du Béarn
64320 IDRON

contact@formetis.fr

06 08 96 82 89