




LE CONGRÈS/SALON DE RÉFÉRENCE
• SANTÉ/SÉCURITÉ AU TRAVAIL
• SÉCURITÉ DES PERSONNES ET DES BIENS

STRASBOURG
EUROPE
7>9 NOV

Fonction publique et QVT

Tout reste à faire


M. Masse. INTEFP. 9 novembre 2017



Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Propos introductif


- La QVT est en train de se construire dans la FP
- La DGAFP est partie prenante directe de ce processus. Elle se set se réorganise pour cela et amène des départements ministériels à en faire autant
- La convention DGAFP / Anact va aider techniquement à accompagner le processus
- Mais les parties prenantes sont libres de trouver leur propre voie
- Conférence à la fois pour faire un état des lieux et pour offrir des pistes d'actions

 Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Plan de l'intervention

- Une peu d'histoire
- Projet d'accord-cadre QVT-FP
- Les enjeux aujourd'hui
- La méthode / les méthodes
- Des exemples concrets
- Conclusion

3


 Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Stratégie nationale de santé (projet)

« La prévention et la promotion de la santé, tout au long de la vie et dans tous les milieux », qui doit passer par la "promotion d'un environnement et de conditions de travail favorables à la santé » (une des quatre priorités du projet).

4

Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle




Histoire de conditions de travail en France

Depuis la fin du 19^{ème} siècle, cette histoire est une **construction successive et cumulative et un enrichissement continu** autour de différents points de vue :

- 1/ la durée du travail des femmes et des enfants
- 2/ la réparation des accidents du travail et des maladies professionnelles
 - l'hygiène et la sécurité
 - la prévention des risques professionnels et l'intégration des questions de sécurité en amont du travail (conception des équipements de travail, par exemple)
- 3/ l'évaluation des risques professionnels
- 4/ la santé et sécurité au travail
- 5/ la qualité de vie au travail et le bien-être au travail

5

Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle



Une transition en cours

Prévention des risques professionnels → projet d'assurance
contre le risque → une rentabilité générale → du « pluri »


Pluri niveaux de prévention (OMS)

- Prévention primordiale
- Prévention primaire , secondaire, tertiaire
- Prévention quaternaire
- Prévention foétale

Construction de la santé au travail → projet de
 gouvernance *pour la santé* → performance → avec les parties
 prenantes → recherche de qualité

6

Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle




Emergence de la SST-FP

- Contexte de réforme permanente de l'Etat depuis la RGPP (2007)
- Alerte sur la dégradation des conditions du travail:
 - Fusions, mutualisations, réorganisations fonctionnelles et hiérarchiques
 - Baisse des budgets, des effectifs
 - Evolution des missions, intensification du travail
 - Evolution numérique
 - Relations sociales difficiles
 - CT/CHSCT globalement impuissants
 - Evolutions des attentes et des comportements des usagers
- Dirigeant(e)s non responsabilisé, encadrement « oublié »
- ET, un dialogue social national constructif/productif : accord SST → RPS
→ projet d'accord cadre QVT mais le local qui peine à trouver sa place et ses marques

7

Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle




2009-2015 Production et construction de sens

- Un engagement sociétal et une responsabilité partagés : les préambules des accords
- Des repères conceptuels pour comprendre et agir : travaux du collègue Gollac)
- Un portage continue par la DGAFP
- Une stratégie des organisations syndicales
- Une nouvelle forme de normativité raisonnée : accord, textes, guides méthodologiques, référentiels

→ « *La construction d'un accord est au moins aussi important que l'accord lui-même* » P-Y Verkindt

8

Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle



La qualité sans le dire

Accords 2009 et 2013 et projet d'accord cadre : une recherche et une démarche de qualité :

On s'éloigne d'une gestion verticale/descendante de faits distincts et indépendants et on s'intéresse aux agents et à leur travail réel

Une négociation : un donnant-donnant

Des principes : précisés dans les préambules des accords

Une architecture : cartographie et articulation des CT et des CHSCT


La subsidiarité : au plus près du terrain et du niveau de décision

L'assemblage : dialogue social, textes, outils méthodologiques

Un accompagnement : l'Anact-Aract

9


Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle



QVT : de quoi parlons-nous ?

- Termes polysémiques → concept ou notion juridique, sociale, physique, psychologique ?
- Objectifs, critères et indicateurs à géométrie variables en fonction des activités et des personnes : SSII, fonderie ou ministère, collectivité, hôpital et donc au sein de quelles conditions du et de travail ?
- Alors un processus, un projet, un idéal, un état permanent ou temporaire
- La QVT entre la Q et le T, il y a la vie et la santé indivisibles de l'être humain
- La QVT n'est pas un mobile, un supplément d'âme ou une fonction cosmétique


10

 Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Qui décide de la QVT ?

- La DGAFP
- Les partenaires sociaux nationaux
- Les DGAFP (FPE), DGCL (FPT), DGOS (FPH)
- Les dirigeant(e)s, les élu(e)s
- Les SG
- Les services RH
- Les services prévention
- Les délégués syndicaux (négociation)
- Les CT/CHSCT (concertation)
- Les agents
- Les consultants
- Les prestataires externes : consultants, fournisseurs... (Lachmann et al.)

11


 Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

La définition de la QVT-FP

- « La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, qui touchent les agents individuellement comme collectivement et permettent, à travers le choix des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, de concilier la qualité des conditions de vie et de travail des agents et la qualité du service public.
- L'amélioration de la qualité de vie au travail est une démarche qui regroupe toutes les actions permettant d'assurer cette conciliation.

→ Il s'agit d'un processus social concerté permettant d'agir sur le travail (contenu, organisation, conditions, contexte) à des fins de développement des personnes et des services».


12

 Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Les enjeux institutionnels de la QVT

- Efficacité du service public
- Assurer le bien-être tout au long de la vie professionnelle (accord de 2009)
- Prendre en compte l'ensemble des agents publics
- Mettre le travail au cœur de la réflexion sur les organisations
- Réaliser un travail de qualité
- Bénéficier d'une qualité de vie au travail

13


 Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Les déterminants de la QVT

- La prise en compte des contextes historiques, culturels, sociaux, organisationnels, professionnels, identitaires
- Une culture du collectif de travail et de la libre expression sur le travail
- Les conditions du et de travail (contenu du W; organisation, environnement physique et mental)
- Les relations du travail, relations sociales, l'information, l'engagement partagé
- Les possibilités de réalisation et de développement : formation et parcours
- L'égalité professionnelle
- La possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle

14

Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle




Les dimensions opérationnelles de la QVT

- Une exigence comportementale collective pour une appropriation collective
- La construction d'une culture commune
- Une démarche d'interprétation constructive sur le travail
- La verbalisation du travail comme axe de professionnalisation
- La transition du conflit à la coopération conflictuelle
- La négociation comme guide pour l'action (accord de méthode, diagnostic partagé, axes d'action et préconisations co-construits, suivi, bilan, actualisation)

15

Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle




Organisation / déclinaison de la QVT

- Intégrer la fonction publique doit être, pour chaque agent, quel que soit son statut, valorisant et porteur de possibilités d'évolution et doit permettre à chacun de participer à l'efficacité de l'action publique. La mise en œuvre de la QVT doit animer et faire vivre un état d'esprit fondé sur la confiance et le respect mutuels.
- Il fixe, pour les trois versants FP, les grands principes et axes d'actions relatifs à l'amélioration de la qualité de vie au travail et il est à décliner par chaque employeur, au vu des spécificités de l'organisation du travail des agents en son sein.
- Chaque niveau de mise en œuvre sera chargé d'adapter l'accord-cadre QVT aux spécificités de son domaine d'activité, à partir des principes généraux qui y figurent.

16

Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle




Déclinaison / négociation de la QVT

- Afin de définir des actions concrètes, co-construites avec les organisations syndicales et les agents (dont les agents en position d'encadrement), mesurables, suivies dans le temps et adaptées aux organisations, chaque versant négociera au niveau approprié les mesures à mettre en œuvre pour son application.
- Les mesures définies auront ainsi vocation, dans un cadre négocié avec les organisations syndicales, à faire l'objet d'une déclinaison, dans chaque département ministériel, au niveau central et déconcentré, dans chaque établissement public de l'Etat, dans les collectivités territoriales et leurs établissements publics, ainsi que dans les établissements relevant de la FPH, afin de préciser le contenu de l'accord et de lui donner toute sa portée concrète au plus près du terrain.

17

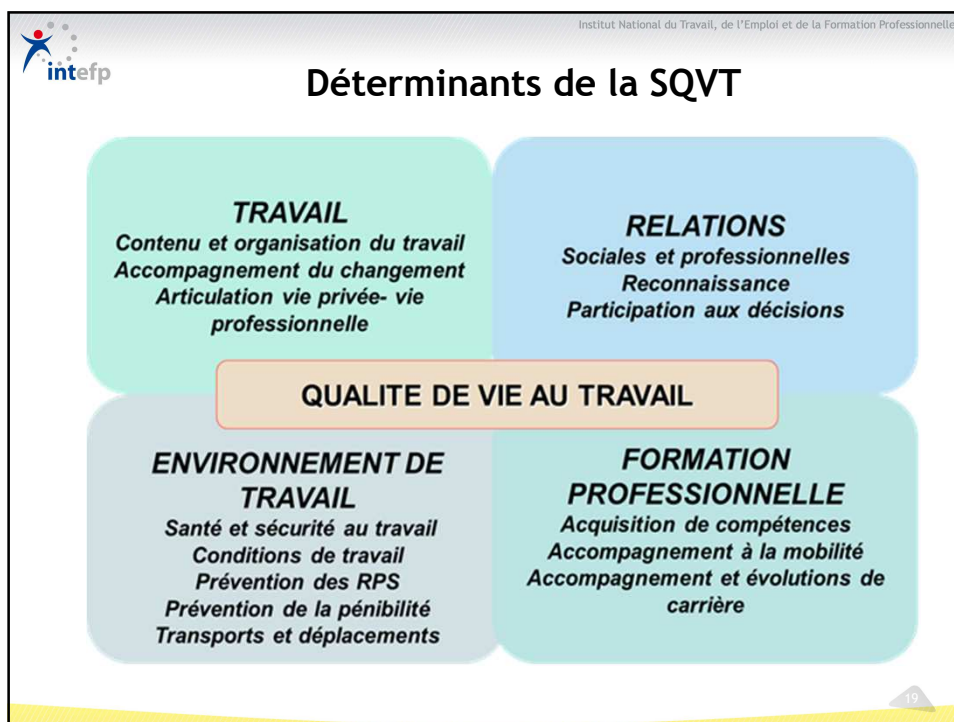
Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle



Les orientations

- - donner la parole aux agents → espaces d'expression sur le travail :
 - mieux reconnaître l'expertise individuelle et collective et prendre en compte le travail réel fondé sur l'analyse de l'activité effective ;
 - favoriser la dimension collective sur les lieux de travail;
 - faire des agents les acteurs des évolutions nécessaires (sans préjudice du cas particulier des restructurations) et leur permettre d'assumer pleinement leurs missions de service public.
- - mieux préparer les agents en position d'encadrement : des dispositifs d'accompagnement et en créant l'obligation d'une formation RH pour tous les primoaccédants à des fonctions d'encadrement qui prennent en compte la QVT et la priorisation de ces formations en cours de carrière pour les encadrants déjà en fonction;
- - meilleure articulation entre les temps de vie professionnelle et vie personnelle, → chartes du temps et organisation du télétravail.

18



Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle


intefp

Une approche positive de la santé au travail

Bien-être ← **QVT** → Plaisir

- La travail est avant tout un facteur de protection, d'équilibre d'inclusion
- La travail est un déterminant et un constructeur de santé contribuant à l'épanouissement des personnes, à l'amélioration du capital humain et de la performance des entreprises ou des administrations


20

 Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Des nouveaux droits -projet d'accord-cadre)

- reconnaissance de l'agent comme acteur de l'organisation de son travail ;
- expression directe des agents sur le contenu et l'organisation de leur travail ;
- respect de la séparation entre vie personnelle et vie professionnelle ;
- « droit à la déconnexion » de tout moyen de communication et d'information en dehors des heures de service ;
- droit de recours en cas de refus de l'autorisation d'exercer en télétravail.

21


 Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

DGAFP et politique RH

- Portage des négociations SST - QVT
- Clarification de posture au CCFP
- Réorganisation interne (Décret 22 décembre 2016, Arrêté 16 mars 2017)
 - Pilotage et accompagnement des trois fonctions publiques DRH de l'Etat
- Impulsion externe → Justice, Intérieur, Finances

22

Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

 **Stratégie nationale d'amélioration de la QVT**
Prendre soin de ceux qui nous soignent

AXE I - DONNER UNE IMPULSION NATIONALE, POUR PORTER UNE PRIORITÉ POLITIQUE

- Structurer la démarche
- Adapter les formations initiales et continues
- Médecine du travail et services pluri-professionnels de santé au travail
- Reconnaître les sujétions particulières liées aux rythmes de travail nécessaires à la continuité des soins

AXE II - AMÉLIORER L'ENVIRONNEMENT ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL


- **DES PROFESSIONNELS AU QUOTIDIEN**
- Placer la QVT au cœur du dialogue et des politiques sociales
- Redonner plus de place à l'écoute, à l'expression et aux initiatives individuelles ou collectives au sein des équipes
- Favoriser la conciliation entre vie privée et vie professionnelle

AXE III - ACCOMPAGNER LES PROFESSIONNELS AU CHANGEMENT ET AMÉLIORER LA DÉTECTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

- Accompagner le changement, sensibiliser l'ensemble des professionnels à la QVT
- Mieux accompagner les cadres dans leurs activités de management
- Détecter et prendre en charge les risques psychosociaux

23

Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle


 **Une méthode à inventer**

Toute action SST est toujours située dans une culture, une histoire, un territoire, une vie sociale, une organisation, des identités professionnelles...

→ nécessité d'une nouvelle méthode qui permet de formuler temporairement des hypothèses et des déductions

- * on découvre accidentellement puis de manière inductive les « solutions » aux problèmes qui se trouvent sur le chemin (*sérendipité*)
- * on mène des actions recherche, des formations action
- * on s'engage dans des processus conjoints de professionnalisation =
 - acquisition de connaissances et développement de compétences individuelles et collectives dans et par le travail
 - socioconstruction et socioproduction de professionnalités
- * On accepte la possibilité de se tromper (essai / erreur)


24

 Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Nouvelles approches collaboratives

- Forum ouvert, world café, barcamp, blog,
- Démarche de conception collaborative (codesign), synthèse entre la pensée analytique et la pensée intuitive (design thinking)
- Apprentissage par la pratique (culture maker, fablab), fabrication physico-numérique (maker education, makerstorming),
- -Maquette de préproduction, prototypage (mock-up), matrice d'affaires, état des lieux de production de valeurs (business model canvas)
- Défi pédagogique, production (sprint, challenge workshop, innovation jam...)

25

 Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Et concrètement

- Forum ouvert de la FAP (INTEFP 2016)
- Café-santé du GHT Annecy-Genevois (2016)
- Speed meeting CNFPT (2017)

26

Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

intefp

Conclusion : une dialectique Travail / SQVT


- Situation de changement permanent et de mutations rapides et brutales
- Approche intégrée de la QVT au sein des stratégies des dirigeant(e)s sur le travail et intégrative pour une dynamique collective de l'ensemble des parties prenantes (conviction, engagement, responsabilité) en prenant en compte le travail réel
- Pas de recettes mais des actions sous forme de démarche projet ou d'expérimentation → la pérennisation des actions passe l'acceptation de la réversibilité de ces actions
- Universalité F/H, singularité 3 FP et particularités de chaque structure

27






Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

 **Bibliographie**

- Anact-Aract. (2016). Les indicateurs de santé et de qualité de vie au travail. *Collection « 10 questions sur »*.
- ANDRH. (2017). Qualité de vie au travail. *Personnel*. Hors série. N° 581. Septembre.
- Bachelard. O. (Coord.). 2017. *Le bien-être au travail*. Rennes : Presses de l'EHESP.
- Clot, Y. (2015). Le travail premier vecteur de la qualité de vie au travail. *Cahiers de l'Anvie*. N° 5.
- Fond national de prévention (FNP). *Qualité de vie au travail dans la FPH : enjeux, acteurs, démarches*. Bulletin. Dossier N° 10. Octobre.
http://www.intefp-sstfp.travail.gouv.fr/datas/files/SSTFP/2012_Qualite_de_vie_au_travail_dans_la_FPH_FNP_CNRACTL.pdf
- Garnier, D. Masse, M. (2017). Une pierre angulaire inédite de la négociation dans la fonction publique en France : la santé au travail ». *Chroniques du travail*. N° 6. PP. 182-200.
- Haute autorité de santé. (HAS). http://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_990756/qualite-de-vie-au-travail

30

 Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Bibliographie

- Lorient, M. (2015). Les dimensions collectives de la QVT. *Anact. Revue des conditions de travail*. N° 3. PP. 25-32.
- Masse, M. (2017). Fonction publique, la qualité de vie au travail (QVT) quitte le côté obscur. *Revue Gestion & finances publiques*. N° 3-1 Mai-Juin. PP. 93-98.
- Pelletier, J. (2015). La QVT, une voie pour innover. *Anact. Revue des conditions de travail*. N° 3. PP. 16-24.
- Pracros, P. Masse, M. (2016). La négociation de la QVT dans la fonction publique : état des lieux et avancées possible. *Revue des conditions de travail*. Anact. N° 04. Mai. PP. 123-131.
- Verkindt, P. -Y. (2016). La construction d'un accord QVT est au moins aussi important que l'accord lui-même ». *Anact. Revue des conditions de travail*. N° 4. PP. 16-21.

31

 Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Contact

- INTEFP :
1498, Route de Sain Bel 69280 Marcy L'Etoile
max.masse@travail.gouv.fr, 06 72 27 88 33

Cirnef : max.masse2@inv.univ-rouen.fr

Réseaux sociaux : <https://www.linkedin.com/in/maxmassesstfp/>

32