

Étude relative à la santé au travail, la
prévention des risques professionnels et la
qualité de vie au travail

**COMPLEMENT AU RAPPORT D'ETUDE A
DESTINATION DU COMITE DE PILOTAGE
ADESATT : LES ACTIONS, MODALITES DE
DEPLOIEMENT ET DISPOSITIF**



Projet suivi par :

Audrey DARRIGRAND FRADELLE,
Solutions Productives

Jean-Michel SCHWEITZER,

Pact



Solutions Productives

Pact
le travail ↔ notre principe actif

Juin 2020

1. Les actions proposées

Les propositions décrites ci-après proviennent des besoins identifiés en amont (issues des différentes sources méthodologiques utilisées).

Ce chapitre liste 11 actions et 1 action transversale, présentées par ordre de priorité : de la plus pertinente et plus facilement réalisable à la moins pertinente et moins facilement réalisable. La notion de pertinence renvoie ici à une appréciation a priori de l'efficacité des réponses.

Un tableau synthétique de l'ensemble des actions proposées est présenté en début de chapitre.

1.1 Construction des actions : attentes exprimées et besoins analysés

Les actions présentées ci-dessous sont déduites :

- Des analyses de situation posées au cours de l'étude. Rappelons que ces analyses s'appuient principalement sur les monographies d'entreprises, le corpus documentaire, l'enquête Evrest et l'enquête Santé-QVT Bétic.
- Du repérage des besoins des entreprises en matière de prévention et de QVT. Il s'est construit à partir du questionnaire et des interviews, et les besoins ont été travaillés lors des ateliers participatifs. Ces ateliers ont permis de classer les actions selon leur pertinence et leur faisabilité, mais aussi d'identifier des conditions de réussite.

Chaque proposition est présentée sous forme de fiche-action comprenant :

- Un paragraphe explicatif des besoins et descriptif de l'action,
- Des objectifs poursuivis,
- Des moyens permettant de rendre l'action opérationnelle,
- Un déploiement opérationnel de l'action (pilotage, compétences, prix, délais, évaluation),
- Des conditions de réussite au regard d'éléments de faisabilité.

1.2 Tableau récapitulatif des actions proposées

ACTIONS	FOURCHETTE BUDGETAIRE	DUREE	APPUI TECHNIQUE	EVALUATION A PRIORI
01 Être guidés dans une démarche reconnue de Qualité de vie au travail	100-300 K€	36 mois (préparation, déploiement) + 6 mois évaluation	Experts pluri compétents QVT + Communication	Pertinence ★★★★★ Faisabilité ★★★☆☆
02 Identifier précocement nos besoins par un diagnostic de situation	50-150 K€	24 mois (préparation + déploiement)	Experts pluri compétents QVT	Pertinence ★★★★★ Faisabilité ★★★☆☆
03 Performance & QVT : 2 enjeux concourants pour la réussite de l'entreprise	35-55 K€	12 mois	Experts socio-économiques Communication Informatique	Pertinence ★★★★★ Faisabilité ★★★★★
04 Accéder à une plateforme numérique des meilleures expériences QVT	75-90 K€	10 mois + alimentation continue 12 mois	Experts prévention et QVT Informatique Communication	Pertinence ★★★★★ Faisabilité ★★★☆☆
05 Intégrer à la Convention collective des éléments de progrès QVT	25-50 K€	12 mois	Experts juridiques et QVT + conduite de projet	Pertinence ★★★★★ Faisabilité ★★★★★
06 Déployer une démarche à partir d'un kit pédagogique et didactique	60-85 K€	6 mois préparation 24 mois passation	Experts thématiques + opérationnels Communication	Pertinence ★★★★★ Faisabilité ★★★☆☆
07 Des clusters pour outiller le dialogue social et développer la QVT	35-40 K€/cluster	12 mois	Experts QVT	Pertinence ★★★★★ Faisabilité ★★★☆☆
08 S'informer pour pouvoir agir en prévention et en Qualité de vie au travail	10-20 K€ sur 1 an	36 mois	Experts QVT/ juridique Informatique Communication	Pertinence ★★★★★ Faisabilité ★★★★★
09 Se former et agir collectivement en prévention et en Qualité de vie au travail	Suivant typologie des formations	36 mois	Conduite de projet + Formateurs thématiques et profils	Pertinence ★★★★★ Faisabilité ★★★★★
10 « QVT on line », le service en ligne pour me guider en santé et en QVT	20-30 K€/an	24 mois	Conduite de projet + opérateur technique	Pertinence ★★★★★ Faisabilité ★★★★★
11 S'engager dans un label, une certification en santé et QVT	10-15 K€	36 mois	Prestataire Communication	Pertinence ★★★★★ Faisabilité ★★★★★
+1 Renforcer la participation des salariés				Pertinence ★★★★★ Faisabilité ★★★★★

1.3 Déclinaison des actions proposées

Action 1/ 11

Être guidés dans une démarche reconnue de Qualité de vie au travail

L'action consiste à accompagner individuellement des établissements volontaires de -250 salariés dans une démarche de développement de la Qualité de Vie au Travail (QVT). Chaque accompagnement répond aux besoins de l'établissement pour l'une ou plusieurs de ces étapes : diagnostic de situation et potentiel de développement QVT, accompagnement de la mise en œuvre d'action, aide à la négociation et conclusion d'un accord et/ou d'un plan d'actions.

L'accompagnement est concerté entre employeur et salariés et adapté à la situation sociale, économique et technique de l'entreprise.

Le déploiement est réalisé à partir d'un appui-conseil, c'est-à-dire un dispositif national coordonné de consultants habilités, experts en conditions de travail, spécialistes des relations sociales et du droit. L'appui-conseil est piloté et assorti d'un budget.

Objectifs

- Aider les entreprises, en particulier de tailles petites à moyennes (-250), à recourir à des compétences externes pour être guidées dans le déploiement d'une démarche QVT (accompagnement individuel).
- Capitaliser avec les consultants de l'appui-conseil sur l'ensemble des démarches d'entreprises : conditions de réussite, retours d'expérience, préconisations.
- Faire monter en attractivité l'ensemble des entreprises de la branche, en particulier les petites structures. Capitaliser au sein de la branche sur les résultats.

Moyens

- Construire un dispositif d'appui-conseil composé de consultants formés, coordonnés et sélectionnés par la branche. Définir en amont les conditions clefs de succès de la démarche d'appui-conseil : engagement de la Direction, participation des acteurs et dialogue social, thématiques types traitées...
- Soutenir le recours à un appui-conseil par l'entreprise au travers d'une aide au choix du consultant et une prise en charge partielle des jours d'intervention.
- Poser avec l'entreprise bénéficiaire un diagnostic (social, stratégique et réglementaire) et faciliter la construction d'un plan d'actions. Accompagner les actions sur 24 mois avec évaluation à 12 et 24 mois.

Déploiement opérationnel

Gouvernance	5 représentants patronaux + 5 représentants salariés + pilote technique + financeurs
Pilotage	Intervenant opérationnel + comité expert (5 personnes)
Budget	100 k€ à 300 k€ annuel ; pilotage + consultants
Financement	Branche, prévoyance, Fact
Étapes	Définition processus technique et financier. Constitution du dispositif d'appui-conseil. 20 à 50 accompagnements annuels. Capitalisation et valorisation
Durée	Préparation 6 mois. Déploiement 30 mois
Évaluation	Nombre d'établissements accompagnés. Analyse des effets à 6 mois

Conditions de réussite

- Incitation économique
- Proposer un reste à charge progressif selon l'effectif de l'entreprise (20 % -10 salariés à 80 % + 100 salariés).
- Compétences de l'appui-conseil
- Constituer un groupe d'intervenants diversifiés en termes de positionnement et de compétences et partageant un socle commun de savoirs sur la QVT (définition et méthode).
- Communication
- Promouvoir le dispositif au travers les outils habituels de la branche, des fédérations et des syndicats.

Action 2/11

Identifier précocement nos besoins par un diagnostic de situation

Soutenir les établissements qui éprouvent des difficultés et souhaitent à terme les traiter par une démarche de Qualité de Vie au Travail (QVT) ou de prévention des risques, mais qui ne réussissent pas à poser clairement de diagnostic sur leur situation. Ce soutien se traduit par l'intervention d'un tiers débouchant sur un diagnostic ainsi que le repérage des conditions de réussite d'une démarche de Qualité de Vie au Travail. L'établissement bénéficiaire pourra ainsi s'appuyer sur un socle de connaissances pour développer sa démarche.

L'intervention est de courte durée, réalisée par un expert externe à partir d'un format préétabli, comprenant : personnes à rencontrer, données à collecter, problématiques recherchées a priori, champs d'analyse et d'investigations, formats des livrables.

Objectifs

- Pouvoir anticiper les situations avant qu'elles ne deviennent chroniques et provoquent des impacts négatifs sur l'entreprise et les salariés (démarche anticipatrice de prévention).
- Repérer les premiers signaux permettant d'identifier les tensions à l'origine de dysfonctionnements sociaux, en particulier pour les entreprises de taille modeste.
- Identifier précocement les besoins des salariés et de l'entreprise en matière de préservation de la santé et de QVT.

Moyens

- Construire avec des universitaires et des consultants experts une grille d'analyse de la situation et une méthode de déploiement dans les entreprises.
- Ouvrir le diagnostic aux entreprises de la branche de -250 salariés par un groupe de consultants identifiés et formés. Adresser le résultat à l'entreprise bénéficiaire ainsi que des recommandations adaptées.
- Capitaliser sur les résultats (qualitatif) et alimenter une grille comparative inter-entreprises (quantitative).

Déploiement opérationnel

Gouvernance	5 représentants patronaux + 5 représentants salariés + pilote technique + financeurs
Pilotage	Intervenant opérationnel + comité expert (5 personnes)
Budget	50 k€ à 150 k€ annuel : pilotage + consultants
Financement	Financement : branche, prévoyance, Fact
Étapes	Définition processus technique et financier. Constitution du groupe experts-intervenants. 10 à 30 accompagnements annuels. Capitalisation et amélioration méthodologique
Durée	Préparation 4 mois. Déploiement 20 mois
Évaluation	Nombre d'établissements accompagnés. Questionnaire de satisfaction

Conditions de réussite

- Recours hors du droit commun
- L'offre est complémentaire aux appuis de droit commun de l'établissement (SST par exemple) et ne se substitue pas à cette possibilité de recours.
- Démarche concertée
- Les établissements bénéficiaires ont préalablement posé une demande conjointe employeur – représentants du personnel.
- Promouvoir l'offre de diagnostic au travers des outils habituels de la branche, des fédérations et des syndicats.

Action 3/11

Performance & QVT : 2 enjeux concourants pour la réussite de l'entreprise

La faiblesse des démarches de Qualité de Vie au Travail ou de préservation de la santé s'explique souvent par l'absence de repérage des liens entre la performance de l'entreprise et le bien-être des salariés et de leur dirigeant. En conséquence, la QVT ou la prévention sont souvent vues à tort comme des sources de coûts et non comme des sources de compétitivité. Il s'agit de construire une argumentation socio-économique qui fait la démonstration de la convergence des 2 objectifs (bien-être et compétitivité) puis de la diffuser.

Cette argumentation sera construite à partir de cas réels d'établissements de la branche.

Objectifs

- Aider les directions d'entreprises à s'engager dans la prise en compte du bien-être au travail par des arguments économiques.
- Montrer de manière concrète quels sont les liens entre le bien-être des salariés et la performance pour agir précisément sur ces liens (qualité, niveau de service, coûts cachés, évolution des indicateurs absentéisme, présentéisme, ...).
- Éviter à terme de supporter les coûts cachés de la non-prise en compte de la santé et du bien-être au travail.

Moyens

- Faire la démonstration au travers l'expertise de quelques cas d'entreprises que les démarches de Qualité de vie au travail et de compétitivité sont concourantes, y compris sur le plan économique.
- Créer un petit outil d'auto-positionnement permettant à chaque entreprise de mesurer son niveau de cohésion entre performance et bien-être au travail.
- Animation de conférences ou de MOC (Massive Online Course), par des experts reconnus en performance sociale : impact économique et leviers d'action.

Déploiement opérationnel

Gouvernance	3 représentants patronaux + 3 représentants salariés + pilote technique
Pilotage	Expert opérationnel socio-économique + communication + informatique
Budget	35 k€ à 55 k€ : expertise + support de valorisation
Financement	Branche
Étapes	Appel d'offres à partir d'un cahier des charges. Synthèse bibliographique. 3 expertises d'établissements. Conception support web d'auto-positionnement (vidéo + document technique) et diffusion MOC
Durée	12 mois
Évaluation	Notoriété de l'étude. Nombre de valorisations du support de communication

Conditions de réussite

- Expertise socio-économique
- Choix de l'expert intervenant : spécialiste reconnu des questions de performance socio-économiques.
- Exploitation de démarches similaires
- Repérage et exploitation de démarches déjà existantes dans d'autres branches professionnelles (BTP par exemple) ou pour des thématiques spécifiques (TMS par exemple).
- Outil web
- Construire l'outil à partir d'un socle expert et de témoignages incarnés d'acteurs de la branche.

Action 4/11

Accéder à une plateforme numérique des meilleures expériences QVT

Faut-il s'engager dans une démarche de Qualité de Vie au Travail (QVT) ?

Quel est le sens de la démarche ?

Quel bénéfice en attendre ?

Comment s'y prendre pour conduire une telle démarche ?

Quels exemples d'une démarche réussie ?

Il est possible de répondre à ces questions de manière dynamique et didactique par un web documentaire.

C'est un portail en ligne, proposant de manière matricielle des courtes vidéos et des documents techniques.

Y sont narrées des histoires d'entreprises (témoignages de démarche par les acteurs) et des repères pour réussir la démarche (témoignages et documents d'experts QVT).

Les « histoires QVT » sont celles d'entreprises de la branche.

Objectifs

- Consulter en ligne des ressources montrant de manière pédagogique et encourageante des expériences réussies de prévention et de Qualité de vie au travail menées dans des entreprises de la branche (témoignages d'entreprises). Centraliser et structurer toutes ces informations sur un même espace.
- Écouter des recommandations d'experts prévention et QVT traitant de la démarche globale et de points spécifiques (articulation des temps, open-space, épuisement émotionnel, lecture sur écran, qualité du management...).
- Décliner des recommandations concrètes, adaptées et illustrées à chacune des activités de la branche mais également en fonction des effectifs des entreprises.

Moyens

- Création d'une plateforme en ligne type web documentaire. Elle présente de manière pédagogique des expériences d'entreprises selon les 5 activités de la branche et selon les petites, moyennes et grandes structures.
- Recueil de témoignages vidéo d'entreprises (Story) qui ont développé des politiques, des actions concrètes de préservation de la santé et de développement de la QVT. Les expériences sont illustrées et présentées par des témoignages d'acteurs de l'entreprise (Dirigeant, manager, salarié, mandaté...) et de ses conseillers (médecin du travail, OPCO, intervenants extérieurs...).
- Promotion de la plate-forme à partir d'événementiels locaux et relayée par les fédérations et organisations syndicales.

Déploiement opérationnel

Gouvernance	3 représentants patronaux + 3 représentants salariés + pilote technique
Pilotage	Duo de prestataires experts QVT et communication (support web et réalisateur)
Budget Financement	75 k€ à 90 k€ : architecture + enregistrements et montage + documents source Branche, prévoyance, Fact, etc.
Étapes Durée	Recherche de prestataire. Construction matricielle. Témoignages 5 entreprises et 5 experts. Montage et mise en ligne. Promotion Préparation et ouverture 10 mois. Alimentation continue 12 mois
Évaluation	Consultations. Nombre de valorisations du support de communication

Conditions de réussite

- Pertinence des témoignages
- Rechercher des témoignages concrets et crédibles, ancrés sur les réalités des activités de la branche. Interview d'experts reconnus.
- Attractivité du support et accessibilité
- Forte attractivité de l'outil web documentaire (navigation aisée et ludique / esthétique soignée), structuration de l'information facile à identifier.

Action 5/11

Intégrer à la Convention collective des éléments de progrès QVT

La Convention collective du 15 décembre 1987 est un socle commun relativement pauvre en matière de Qualité de Vie au Travail (QVT) et de Prévention des Risques Professionnels (PRP). Cela constitue une fragilité pour la branche car elle manque un argument pour son attractivité. Une fragilité aussi pour toute entreprise de la branche qui, pour reconstituer un socle contemporain de droits et devoirs, entreprend en interne des négociations parfois coûteuses. S'appuyant sur un dialogue social outillé, il s'agit d'intégrer à la convention collective des éléments nouveaux traitant de QVT et de PRP et constituant ainsi un socle attractif renouvelé.

Objectifs

- Construire un socle de droits collectifs minimaux pour les salariés de la Branche traitant spécifiquement de la préservation de la santé et du développement de la QVT.
- Adapter la Convention collective au regard des évolutions sociétales, des aspirations des salariés et changements organisationnels des entreprises.
- Augmenter à terme la notoriété et l'attractivité de nos métiers par la structuration d'un cadre clarifié et évolutif sur lequel les entreprises peuvent s'appuyer.

Moyens

- Négocier entre partenaires sociaux de la branche un accord de méthode. Réaliser une négociation sociale solide, appuyée par un diagnostic portant sur les attentes des salariés et des employeurs.
- Réaliser avec experts et partenaires sociaux un benchmark auprès d'autres branches professionnelles permettant d'identifier des dispositions intéressantes et utiles à la branche Bétic.
- Y introduire explicitement des socles minimaux en matière de préservation de la santé et développement de la QVT, traitant par exemple du télétravail, de l'articulation des temps...

Déploiement opérationnel

Gouvernance	Représentants patronaux + Représentants des OS + tiers facilitateur
Pilotage	Tiers facilitateur et collectif experts (juridique et QVT)
Budget Financement	25 k€ à 50 k€ : écritures contenus + recueil d'expériences + consultation experts Branche
Étapes Durée	Engagements des parties. Séminaire prospectif (diagnostic et ambitions). étude de faisabilité. Négociation et accord. Promotion 12 mois
Évaluation	Réalité des modifications de la CC. Notoriété de la CC en matière de pratiques sociales

Conditions de réussite

- Un dialogue social ambitieux et fructueux
- Concentrer les efforts collectifs sur les intérêts communs de la QVT. S'appuyer sur un tiers externe permettant de se centrer sur les bénéfices communs plus que les désavantages individuels.
- Un bénéfice sincère
- Engager des transformations sociales sur des éléments dont les bénéfices sont tangibles et concrets.
- Une incitation aidante mais non coercitive
- Permettre aux entreprises de la branche de disposer d'un cadre structurant et d'être appuyée sans pour autant engendrer des contraintes supplémentaires.

Action 6/11

Déployer une démarche à partir d'un kit pédagogique et didactique

Il existe nombre de publications, digitales, print... qui promeuvent des expériences et des méthodes en matière de bien-être, de prévention, de Qualité de Vie au Travail (QVT)... Mais il est parfois difficile pour des entreprises de la branche d'identifier celles qui leur sont adaptées et efficaces.

En s'appuyant sur un kit pédagogique simple, les entreprises de la branche -en particulier celles de petite taille- pourront découvrir ce qu'est une démarche QVT structurée et identifier des réalisations concrètes faites par d'autres entreprises de la branche. Le kit est un guide pédagogique en ligne qui aide à progresser en QVT, jusqu'à l'évaluation des résultats.

Objectifs

- Déployer assez rapidement une démarche QVT par un kit pédagogique et ludique conçu par la branche : méthodologie, acteurs, rôles, étapes, actions.
- Entrer assez rapidement dans la démarche sans être contraint à une longue préparation méthodologique.
- Bénéficier d'expériences déjà passées d'entreprises similaires intégrées au kit pour s'inspirer de leurs actions et identifier les conditions de réussite.

Moyens

- Un kit complet en ligne ouvert de manière spécifique pour chaque entreprise candidate. Connexion en multi-utilisateurs par entreprise (direction, management, CSE...).
- Parcours de progrès : séquences d'information et de formation, séquences de diagnostic, de conduite d'actions spécifiques... Évaluation des étapes et des résultats.
- Témoignages d'entreprises et exemples d'actions déjà mises en œuvre montrant les méthodes, les rôles et les responsabilités. Ressources techniques et thématiques expertes.

Déploiement opérationnel

Gouvernance	3 Représentants patronaux + 3 Représentants des OS + pilote technique
Pilotage	Opérateur aidé par un collectif d'experts (santé et QVT)
Budget Financement	60 k€ à 85 k€ : étude juridique + animation tiers + consultation experts Branche, prévoyance
Étapes Durée	Définition des contenus et des usages. Recherche et sélection prestataire. Constitution des contenus. Diffusion et promotion 6 mois préparation. 24 mois promotion
Évaluation	Effectivité du kit. Notoriété et nombre de consultations du site

Conditions de réussite

- Un outil ludique
- Forme très attractive sur un support digital responsive. Un fil conducteur clair jalonné par des étapes et des contenus thématiques multi-niveaux (novices/experts). Des illustrations s'appuyant sur des exemples solides et des témoignages de pairs.
- Une entrée multi-acteurs
- Engager plusieurs acteurs de l'entreprise dans un parcours de progression sur l'outil (employeur, management, représentant du personnel, salarié...).

Action 7/11

Des clusters pour outiller le dialogue social et développer la QVT

Les clusters sont des groupes d'entreprises travaillant de manière périodique alternativement en collectif et en intersession. Basé sur le principe de la mutualisation des expertises et des échanges de pratiques, les participants s'y engagent dans un objectif de progrès.

Chaque cluster QVT est basé sur un dialogue social croisé, il est pour cela composé de 8 à 12 entreprises représentées chacune par au moins un membre de la direction et un représentant du personnel. La démarche est ponctuée de 4 rendez-vous annuel : échanges de pratiques et apports d'experts. Un appui technique est proposé en intersession.

Objectifs

- Promouvoir et soutenir le dialogue social comme l'un des déterminants de la réussite des démarches de prévention et de Qualité de vie au travail.
- Outiller les CSE pour faciliter leur juste implication dans les démarches au développement de la QVT au sein de mon entreprise : droit, rôle et responsabilité.
- Renforcer la démarche de l'entreprise sur le long terme par un effort concourant Direction et représentants du personnel : l'intégrer au plus haut niveau dans la stratégie de l'entreprise.

Moyens

- Animer des clusters locaux paritaires (dirigeant et représentant du personnel) d'entreprises permettant de former et d'encourager les démarches prévention et QVT.
- Apporter dans ces clusters des informations concrètes sur le cadre de droit, les méthodes et des exemples de réalisation permettant de conduire soi-même une démarche (avocat, expert...).
- Aider ses membres à réaliser la démarche (aide à l'analyse de leurs besoins, indicateurs, appuis techniques), ponctuée de rendez-vous du cluster. Aller, pour les entreprises qui le peuvent, jusqu'à la conclusion d'accords d'entreprise.

Déploiement opérationnel

Gouvernance	3 Représentants patronaux + 3 Représentants des OS + pilote technique
Pilotage	Opérateur / Expertise QVT et animation
Budget	35 k€ à 40 k€ par cluster constitué
Financement	Branche, prévoyance
Étapes	Recrutement des entreprises. Animation d'une séance collective. Travaux et appuis individuels intersession. Itération
Durée	12 mois
Évaluation	Nombre de clusters et de participants. Valorisation de la démarche

Conditions de réussite

- Proximité et non-concurrence
- L'échange entre pairs nécessite une proximité géographique des entreprises (forte densité : métropoles) et une absence de position concurrentielle.
- Acteur fédérateur
- Le recrutement des clusters est un point stratégique, nécessairement porté par des acteurs légitimes de la branche (fédérations par exemple).
- Facteur de disponibilité
- Lever la contrainte liée à la mobilisation d'un duo d'acteurs d'entreprises : nécessite un engagement fort de la part de l'entreprise dès le démarrage de la démarche (disponibilité et travail intersession).

Action 8/11

S'informer pour pouvoir agir en prévention et en Qualité de vie au travail

La veille en matière de santé, de prévention et de Qualité de Vie au Travail (QVT) est parfois laborieuse et induit des temps significatifs de recherche de la bonne information parmi un flux d'informations est abondant. Il s'agit de faciliter l'accès aux connaissances en créant une veille traitant des pratiques, des expertises et des textes juridiques. Une base d'alerte périodique sur les actualités et permettant des requêtes de recherches thématiques.

Objectifs

- Saisir les opportunités et éviter l'écueil juridique en étant informés très tôt des évolutions réglementaires et jurisprudentielles.
- Accéder facilement aux principales documentations synthétiques ou détaillées traitant des principes, méthodes et exemples de déploiement d'actions santé ou QVT au sein de la branche.
- Identifier des exemples de bonnes pratiques d'entreprises de tailles variées de la branche et dont l'activité est comparable à la nôtre.
- Mieux comprendre le rôle et les compétences des acteurs de prévention et des conseils susceptibles d'aider notre entreprise dans une démarche de progrès santé ou QVT.

Moyens

- Création par la branche d'un espace numérique en ligne qui offre une veille réglementaire, des informations sur les rôles et les responsabilités au sein de l'entreprise (dirigeant, CSE, salarié).
- Consultation de cas d'entreprises témoins appréciés positivement par la branche : témoignages des bénéficiaires (dirigeants et salariés), explication des méthodes par les conseillers (médecin du travail, consultant interne ou externe...).
- Animation de MOC (Massive Online Course) par des experts sur la méthode de déploiement et sur des thématiques précises (stress, conception du bureau, open-space, management...)

Déploiement opérationnel

Gouvernance	3 Représentants patronaux + 3 Représentants des OS + pilote technique
Pilotage	Opérateur de conduite de projet + experts QVT et juridique + opérateurs informatiques pour création espace numérique
Budget	10 k€ départ + 10 k€ annuels
Financement	Branche
Étapes	Cahier des charges et sélection du prestataire. Réalisation des veilles périodiques et diffusion. Promotion par les fédérations et syndicats
Durée	Durée : 36 mois
Évaluation	Nombre de consultations et requêtes. Évaluation des contenus

Conditions de réussite

- Valeur ajoutée
- Le contenu de la veille doit être fortement différenciant au regard des multiples outils de veille sociale existants. Les besoins des entreprises s'orientent vers un dispositif facilement accessible, bien structuré, avec de l'information filtrée et hiérarchisée.
- Intégration
- Diffusion de la veille de manière gratuite en s'appuyant sur les réseaux professionnels existants au sein de la branche

Action 9/11

Se former et agir collectivement en prévention et en Qualité de vie au travail

Conduire une démarche de progrès social et de performance par le déploiement de la prévention et de la Qualité de Vie au Travail est en soi une compétence. Compétence de pilotage de la démarche et compétence sur les thématiques traitées. Il s'agit de développer ces compétences par des cycles de formation (à distance ou en présentiel, intra ou inter entreprises), adressés à différents acteurs de l'entreprise selon leurs profils.

Objectifs

- Augmenter le niveau de connaissances des entreprises en matière de prévention et de QVT de manière à augmenter les compétences internes et déconstruire les idées reçues.
- Outiller chacun des rôles dans l'entreprise pour déployer avec succès une démarche structurée et efficace sur le long terme.
- Engager et conduire avec méthode une démarche de progrès profonde et durable sur le long terme pour notre entreprise avec l'appui d'un collectif d'entreprises.

Moyens

- Définir un cadre clair pour engager l'action : volonté de la Direction, attentes, ressources temporelles, pilotage, acteurs impliqués, évaluation.
- Participer à des modules de formation-action intra ou inter-entreprises, par métier (direction, management...), animés par des spécialistes reconnus et alternant des apports de connaissances et des témoignages d'expériences réussies.
- Mettre en œuvre les principes et les méthodes apprises pour construire un plan d'actions et le déployer au sein de l'entreprise de manière participative et adaptée à nos besoins.

Déploiement opérationnel

Gouvernance	3 Représentants patronaux + 3 Représentants des OS + pilote technique
Pilotage	Branche / accompagnement par un opérateur en conduite de projet + identifications des formations et formateurs
Budget Financement	Fonctionnement courant Opco
Étapes Durée	Définition des besoins Repérage des prestataires. Promotion d'une offre de formation Durée : 36 mois
Évaluation	Volume de formation consommée. Évaluation de satisfaction

Conditions de réussite

- Centrer la formation sur la conduite d'un projet QVT au sein d'une entreprise : processus, méthode, thématiques, acteurs...
- Impliquer et engager en formation différents niveaux d'acteurs stratégiques (Direction, CSE) et techniques (responsable RH ou santé/QVT) ...

Action 10/11

« QVT on line », le service en ligne pour me guider en santé et en QVT

La conduite d'une démarche de Qualité de Vie au Travail (QVT) peut tout à fait être réussie pour des entreprises en ayant la volonté et jouissant d'une certaine autonomie. Mais parfois ces mêmes entreprises ont des besoins ponctuels pour être guidées sur l'une des étapes de la démarche.

Un service en ligne permettrait de répondre à ces besoins ponctuels. Il propose aux entreprises des conseils pour l'une de ses interrogations.

Objectifs

- Accéder rapidement à un appui technique en ligne nous donnant les principaux points de repère d'une démarche de prévention et de QVT.
- Pouvoir solliciter un appui simple et gratuit, en particulier lorsqu'on est une entreprise de taille modeste et que l'on ne dispose pas de personne ressource interne.
- Engager une démarche QVT avec un appui professionnel, de manière simple et souple et permettant à l'entreprise d'avoir une réponse directe à ses questions (orientations, appuis, ...)

Moyens

- Mise en place d'un numéro gratuit accessible pour toute entreprise (dirigeant, représentant du personnel, mandaté...) s'engageant a minima dans une démarche de progrès.
- Appel spontané ou sur rendez-vous. Au bout du fil : un conseil donnant des indications pertinentes pour nous guider dans le diagnostic de situation et la mise en œuvre des actions.
- Aide à la progression par un suivi des actions : rendez-vous téléphonique ou visio-conférences périodiques selon les actions engagées, points de pilotage.

Déploiement opérationnel

Gouvernance	3 Représentants patronaux + 3 Représentants des OS + pilote technique
Pilotage	Opérateur conduite de projet pour identification des prestataires et tenue du dispositif
Budget Financement	20 à 30 k€ annuels Branche, prévoyance
Étapes Durée	Cahier des charges et sélection du prestataire. Choix des systèmes de réservation de rdv et communication. Promotion par les fédérations et syndicats Durée : 24 mois
Évaluation	Nombre de consultations. Évaluation de la satisfaction

Conditions de réussite

- Qualité du conseil
- Le conseil en ligne est d'un haut niveau d'appui à une démarche QVT. Capacité à identifier la problématique posée et qualité de l'orientation et des recommandations.
- Disponibilité
- Service en ligne avec prise de rendez-vous préalable. Appui en ligne confidentiel et sur un temps long.

Action 11/11

S'engager dans un label, une certification en santé et QVT

Il existe une multitude de démarches dites de bien-être au travail, de prévention du harcèlement du stress ou des risques psychosociaux, de qualité de vie au travail... Face à cette variété d'initiative et d'appellations, les entreprises ont parfois des difficultés à identifier précisément de quoi il s'agit, qu'elle en est la démarche et les résultats escomptés. Le choix d'un label ou une certification reconnue et promue par la branche permettra aux entreprises de se « reconnaître » dans un cadre stable et identifié.

Objectifs

- Donner une meilleure lisibilité d'une démarche santé et QVT solide, efficace et reconnue... au regard des nombreuses initiatives existantes et parfois superficielles.
- Être reconnus en interne et en externe pour la qualité de la démarche dans laquelle nous nous sommes engagés « Bien-être des salariés » ou « entreprise en QVT ».
- Entretenir durablement cette démarche par un esprit de stimulation et de compétition positive interne (collaborateurs) et externe (entreprises).

Moyens

- Identifier et choisir le label ou certification le plus pertinent adapté à notre effectif et notre activité. S'y préparer, mobiliser en interne, solliciter l'obtention du label puis le promouvoir.
- Développer en interne la démarche pour augmenter notre respect des critères du label. S'appuyer sur des exemples du label et des échanges.
- Accéder à différents niveaux de reconnaissance QVT, dont par exemple : l'action innovante, l'action participative, l'action santé, l'action gestion du temps...

Déploiement opérationnel

Gouvernance	3 Représentants patronaux + 3 Représentants des OS + pilote technique
Pilotage	Opérateur externe (ou pilotage interne) appuyé par un groupe expert
Budget	10 à 15 k€
Financement	Branche, prévoyance
Étapes	Sélection du prestataire. Inventaire et choix de marque (labels et certifications). Incitation à l'engagement. Promotion des entreprises agréées
Durée	Durée : 36 mois
Évaluation	Nombre d'entreprises reconnues

Conditions de réussite

- Qualité du label/certification
- Le choix du cadre de label ou certification est décisif quant aux effets attendus en interne, en particulier au regard de la définition QVT retenue.

Priorité transverse aux actions :
Renforcer la participation des salariés

La participation des salariés et la concertation sont des principes forts d'une démarche de Qualité de Vie au travail réussie. Une démarche QVT solide fait ainsi le pari d'une dynamique « remontante » pour influencer sur la gouvernance de l'entreprise.

Or de nombreuses déclinaisons de la QVT par les entreprises sont « descendantes », c'est-à-dire qu'elles sont pensées par la gouvernance de l'entreprise pour être ensuite déclinées auprès des salariés.

L'objectif de cette priorité transverse est de soutenir les démarches qui font le pari de la participation des salariés en laissant une large place à la participation et en autorisant les processus de codécision.

Réalisations possibles :

- Expérimenter des ateliers d'expression des salariés permettant de constituer les priorités de QVT de l'entreprise.
- Accompagner des processus participatifs à l'occasion de projets de conception organisationnels ou techniques (SI, locaux, management...).
- Développer des démarches d'entreprises QVT basées sur le principe de la participation et de la créativité de tous les niveaux hiérarchiques.
- Capitaliser sur les expérimentations et valoriser.

2. UN DISPOSITIF GLOBAL D'APPUI CONSEIL

La branche a la possibilité de se saisir de l'une ou plusieurs des actions citées plus haut, mais l'effet sera limité au regard des attendus des entreprises et de leurs salariés. Elle a aussi la possibilité d'être plus ambitieuse, et d'engager un dispositif global d'appui conseil.

2.1 Des actions individuelles...à un dispositif plus global

L'ensemble des actions peut être en majorité agrégé de manière à avoir un dispositif articulé et complet, mais aussi progressif et adapté en fonction de la typologie des entreprises et de leurs activités.

Les actions précédentes ont été volontairement proposées sur un spectre large d'objectifs (informer, former, agir) et assorties de modalités diverses (réunions, digital, dispositifs accompagnés).

Le comité de pilotage Adesatt et les consultants sont en accord pour dire que la pertinence d'un dispositif de branche repose sur la recomposition et l'agrégation de plusieurs de ces actions.

Le dispositif plus global proposé comporte 3 blocs complémentaires :

- Un dispositif d'appui-conseil aux entreprises de -250 salariés, permettant de les accompagner dans une démarche QVT à l'étape opportune (structuration d'une démarche, action spécifique...).
- Un support de valorisation et promotion, de type web documentaire matriciel, présentant plusieurs cas d'entreprises, de petites à grandes, pour les 4 principaux métiers de la branche.
- Un organe de pilotage du dispositif par la branche, traitant des budgets, de la politique éditoriale, des cadres des interventions. L'organe, sous autorité des partenaires sociaux, est très probablement accompagné par un pivot externe professionnel en charge de l'animation et des réalisations.

2.2 Objectif du dispositif : la mobilisation

Le dispositif vise à accompagner les entreprises de la branche vers de meilleures pratiques en matière de santé, de prévention et de qualité de vie au travail. Il mobilise 4 niveaux d'actions complémentaires :

- Sensibiliser, susciter et soutenir l'engagement des entreprises.
- Expérimenter et accompagner les entreprises, de manière individuelle (50-250 salariés) ou collective (-50 salariés), des actions concrètes d'amélioration.
- Capitaliser sur les expériences d'entreprises témoins et des expériences d'entreprises accompagnées afin d'identifier les facteurs de succès des démarches.
- Diffuser et promouvoir des outils et des méthodes adaptées aux grandes activités des entreprises de la branche et appropriables par les acteurs.

Son efficacité tient dans la possibilité de mobiliser chacun des niveaux selon le besoin effectif des entreprises (indécise, débutante, engagée, experte) et selon ses possibilités d'agir (effectif, fonction interne dédiée, éloignement).

La force du dispositif réside en particulier dans la création d'une dynamique de branche (probablement une dynamique par métier), où les expériences des pairs et les paroles expertes ont une valeur utile et crédible.

2.3 Les 6 sujets structurants

Les thèmes traités par ce dispositif seraient l'ensemble des 6 thèmes structurants d'une démarche QVT telle que définie par l'Anact :

- contenu du travail,
- relations au travail
- climat social,
- engagement, égalité,
- parcours professionnel
- santé au travail.

Seraient aussi traités les principes, les outils et les méthodes de la démarche ainsi que des arguments pour engager l'action (éthique, RSE, économie de l'entreprise...).

2.4 La méthode et les outils

Le dispositif mobilise des outils de communication, d'intervention et de pilotage :

2.4.1. Un web documentaire pivot du système d'information

Les informations sont digitales et prennent la forme de vidéos, de tutoriels, de témoignages vivants d'acteurs d'entreprises et de personnes expertes. La forme de type web documentaire permet de combiner supports visuels attractifs et documents ressource experts. La navigation est dynamique, peut être interactive. Les contenus sont enrichis, actualisés au fil des expériences conduites dans les entreprises.

2.4.2. Un dispositif d'appui-conseil aux entreprises

Un panel de consultants est sélectionné par la branche à partir d'un cahier des charges précis (éthique, méthode, positionnement...). Il est proposé aux entreprises de moins de 250 salariés des accompagnements concrets pour mettre en œuvre des politiques de prévention et de QVT et/ou pour réaliser des actions ponctuelles.

Outre le bénéfice direct aux entreprises, les accompagnements du dispositif d'appui-conseil permettent :

- De créer des connaissances renforcées en matière de santé et de QVT et d'identifier les facteurs de réussite des entreprises sur ces sujets,
- De construire des témoignages crédibles d'entreprises et d'experts publiés par la suite sur le web documentaire.

2.4.3. Un organe de pilotage de branche

L'ensemble du dispositif de communication et d'intervention serait piloté par un comité paritaire issu de la branche ; Il aurait pour fonction : la définition des objectifs et des moyens (budget, ressources humaines), l'évaluation des résultats, le pilotage du cahier des charges des consultants et du prestataire en communication.

Les instances régionales de la branche seraient mobilisées pour repérer les besoins, susciter des accompagnements, contribuer aux contenus du web documentaire.

Le déploiement opérationnel devrait être confié à un prestataire, centré ingénierie de projet et contenu, en charge de la préparation du projet technique et de l'exécution des décisions du comité paritaire.

2.5 Le budget

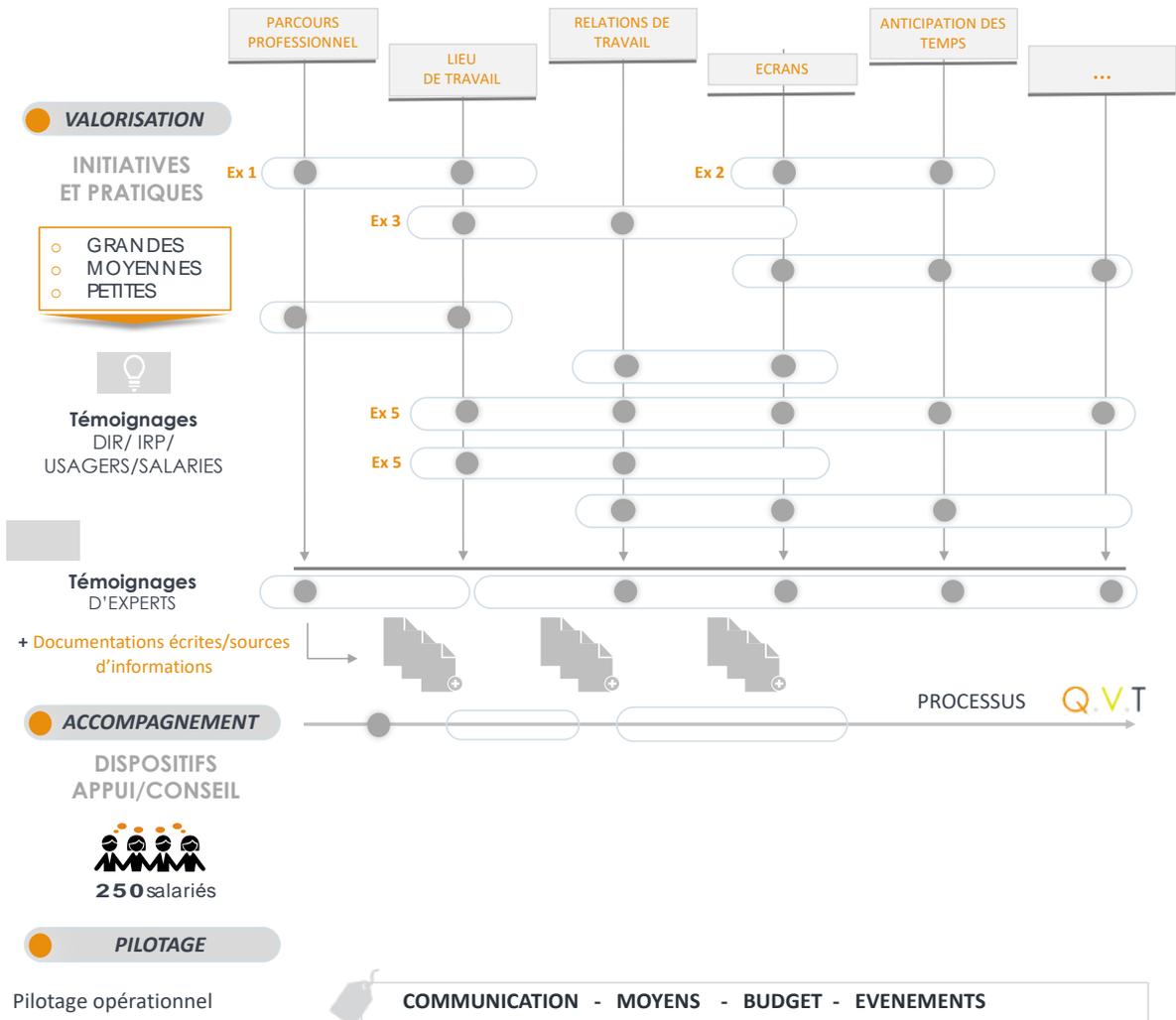
Selon l'ambition posée par le comité paritaire, le budget annuel utile au déploiement de l'action globale est situé entre 150 k€ et 350 k€. Une période de 3 années est nécessaire au déploiement.

Les sources de financement que nous identifions à ce stade :

- **État** : politiques incitatives de développement de la santé au travail, de la QVT et du dialogue social de branche.
- **Agence Nationale Anact** : Fonds d'aide pour l'amélioration des conditions de travail (Fact de branche centré -250 salariés).
- **Branche** : apport de fonds propres.
- **Autres sources** : assurance maladie, complémentaire santé et prévoyance (à explorer).

DISPOSITIF GLOBAL D'APPUI CONSEIL

THÉMATIQUES STRUCTURANTES



Audrey DARRIGRAND FRADELLE, **Solutions Productives**

Jean-Michel SCHWEITZER, **Pact**

Juin 2020



Solutions Productives



le travail ↔ notre principe actif