

## CONCOURS EXTERNE D'INGÉNIEUR TERRITORIAL

SESSION 2023

ÉPREUVE DE NOTE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Rédaction d'une note à partir d'un dossier tenant compte du contexte technique, économique ou juridique lié à ce dossier. Celui-ci porte sur l'une des spécialités choisie par le candidat au moment de son inscription.

Durée : 5 heures  
Coefficient : 5

**SPÉCIALITÉ : PREVENTION ET GESTION DES RISQUES**

### À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

**Ce sujet comprend 39 pages.**

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué.**

*S'il est incomplet, en avertir le surveillant.*

Vous êtes ingénieur territorial, responsable du pôle méthodes et conditions de travail au sein de la direction générale des services techniques (DGST) de la commune d'Ingéville, 80 000 habitants.

Le contexte de crise des dernières années (énergétique, sanitaire et environnementale) amène les équipes en charge de la gestion du patrimoine et des espaces publics à composer avec un cadre de contraintes renforcé. Parallèlement, la collectivité fait face à une perte de son attractivité qui se traduit par un sous-effectif dans les services. Cette situation a pour effet de dégrader les conditions de travail des agents en même temps que la qualité du service apporté aux habitants.

Dans ce contexte, le comité social territorial (CST) souhaite travailler à l'amélioration de l'environnement de travail au sein de la DGST.

La directrice générale des services techniques vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur la Qualité de Vie au Travail (QVT).

**8 points**

Dans un deuxième temps, elle vous demande d'établir un ensemble de propositions méthodologiques et opérationnelles pour le déploiement d'une démarche de QVT au sein des services techniques d'Ingéville.

*Pour traiter cette seconde partie, vous mobiliserez également vos connaissances.*

**12 points**

#### Liste des documents :

- Document 1 :** « Qualité de vie au travail : bien mesurer pour mieux agir ! » (extrait) - *Sofaxis / Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales* - septembre 2018 - 2 pages
- Document 2 :** « Théâtre, sport, tricot... des activités qui renforcent la cohésion » - C. Berkovicus - *lagazette.fr* - 16 janvier 2020 - 2 pages
- Document 3 :** « Dans la FPT, la prévention primaire s'attaque à l'origine des maux » - *lagazette.fr* - 23 janvier 2019 - 3 pages
- Document 4 :** « Guide de la qualité de vie au travail. Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT » (extrait) - *Ministère de l'action et des comptes publics* - 2019 - 5 pages
- Document 5 :** « Les 3 leviers du management territorial » - E. Baudet - *La lettre du Cadre* - 12 décembre 2018 - 3 pages
- Document 6 :** « Deux jours de « simplification » pour améliorer la qualité de vie au travail et les services aux usagers » - G. Langlois - *lagazette.fr* - 30 avril 2019 - 2 pages
- Document 7 :** « Les démarches de qualité de vie au travail (QVT) améliorent la qualité du dialogue social » - *Weka Redaction* - 5 juin 2019 - 2 pages

- Document 8 :** « Le télétravail améliore-t-il la qualité de vie au travail ? » - *Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)* - 20 décembre 2018 - 5 pages
- Document 9 :** « Les agents, acteurs de la qualité de vie au travail » - S. de Fréminville - *La Gazette* - 30 août 2021 - 3 pages
- Document 10 :** « Agir. Crise du covid-19 : quels enjeux en matière de QVT ? » - *santetravail-fp.fr* - consulté en mars 2023 - 2 pages
- Document 11 :** « Les collectivités planchent sur une marque employeur unique » - M. Malaterre - *acteurspublics.fr* - 20 février 2023 - 2 pages
- Document 12 :** « Comprendre. La QVT dans la Fonction Publique » - *santetravail-fp.fr* - consulté en mars 2023 - 3 pages
- Document 13 :** « Plan de sobriété énergétique dans les entreprises : un sujet de dialogue social autour des conditions de travail ? » - S. Millet - *Preventica* - 28 octobre 2022 - 2 pages

*Dans le cadre de sa politique environnementale, la cellule pédagogique nationale privilégie des impressions en noir et blanc. Les détails non perceptibles du fait de ce choix reprographique ne sont pas nécessaires à la compréhension du sujet, et n'empêchent pas son traitement.*

#### **Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.**

*Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.*

# Qualité de vie au travail : bien mesurer pour mieux agir ! (extrait)

*Sofaxis / Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales*

## (...) EXEMPLE DE PRISE EN COMPTE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DANS UNE COLLECTIVITÉ

RETOUR D'EXPÉRIENCE - Emmanuel GROS - DGS de Saint-Nazaire

**Cette réflexion a démarré avec le projet managérial, et s'est renforcée en 2016 au regard de difficultés réelles ressenties par tous dans les rapports au travail et à l'organisation. Certaines actions sont lancées, d'autres ne sont pas encore formalisées.**

Il s'agit ainsi d'une démarche globale, institutionnelle, qui fait agir toutes les catégories d'acteurs, chacun dans leur rôle, et qui, surtout, ne reste pas cantonnée au sein du CHSCT. Les représentants du personnel sont cependant partie prenante. Il convient donc de s'assurer de leur implication au préalable. En effet, il peut arriver que ces derniers soient focalisés sur des situations difficiles qui nécessitent d'agir en curatif. Ils peuvent alors exiger de régler au préalable celles-ci, avant de s'engager dans une démarche plus globale, craignant que la collectivité « perde de vue », ou « tourne autour » des difficultés.

La démarche qualité de vie au travail est également une démarche managériale globale qui s'adresse à tous, au cœur du projet des services, du projet d'administration... qui implique de se projeter dans le temps. Par les nouvelles pratiques qu'elle met en œuvre, la qualité de vie au travail est une démarche d'innovation managériale pour les collectivités.

Par exemple, la mise en place d'une formation action innovante à Saint Nazaire consistait à appuyer la régulation de l'activité des services. Ainsi, son objectif était d'accompagner la mise en pratique des compétences managériales des cadres en matière de régulation de l'activité de leurs équipes et la mise en place de projets transverses, en vue de développer une meilleure qualité de vie au travail.

La collectivité a tout d'abord défini en co-construction, une expérimentation sur un ou deux services, puis a testé « grandeur nature », avant de l'élargir à la Direction générale puis aux autres directions et, enfin, à la DGA.

Avant de bâtir un plan d'actions et de définir des indicateurs, une enquête sur les conditions de travail et les

rapports au travail a été réalisée auprès de l'ensemble des agents. Cette enquête sociologique a été confiée à l'université de Nantes (master de diagnostic sociologique). Elle a permis de disposer d'un point « zéro », spécifiquement axé sur les problématiques locales.

En effet, il en ressort que les collectivités territoriales sont soumises actuellement à des transformations majeures. Les enjeux relatifs au passage à ce nouveau cadre ne sont pas identiques pour les encadrants et les exécutants.

L'enquête a ainsi permis de mettre en lumière divers mécanismes permettant de comprendre les différents ressentis et les stratégies individuelles de réponse, particulièrement sur les services support.

Les encadrants sont aux prises avec la réorganisation et l'intensification du travail. Ils doivent faire un choix : prioriser la structuration de l'activité ou l'aide apportée aux équipes au quotidien.

Ainsi, chez les encadrants, deux profils ont été identifiés.

**Les cadres de terrain** qui sont aux côtés de leurs équipes pour répondre en flux continu aux demandes et problèmes des usagers. Ces cadres ont une culture du métier qui se caractérise par un certain niveau de compétences techniques associé à une appétence marquée à leur domaine d'activité dans ses dimensions les plus directement opérationnelles.

Dans un contexte d'intensification du travail, sentiment d'illégitimité et faible appétence aux fonctions d'encadrement contribuent à pousser ces encadrants à se replier du côté de leur culture métier.

À mesure que leurs services se développent et nécessitent qu'ils passent plus de temps à concevoir et impulser des modes d'organisation de travail mieux adaptés, tout se passe comme si la surcharge de travail liée au flux continu des demandes rendait impossible la pleine prise en main par les personnels d'encadrement de cette nouvelle dimension de leur activité.

Dans ces conditions, considérer que leur cœur d'activité se situe du côté des urgences quotidiennes apparaît comme un mode de résolution du dilemme organisationnel auquel se trouvent confrontés ces **managers de proximité**.

**Des cadres sensibles au développement et à la coordination** : les cadres ayant une solide « culture du service public », c'est-à-dire disposant d'un niveau de diplôme élevé et de longues années d'expérience au sein de divers établissements publics associée à une forte « culture métier » se combinant à de fortes dispositions anticipatrices, paraissent mieux faire face aux réorganisations et à leurs effets.

Porteurs d'une vision de ce qu'il faut faire et de ce à quoi il s'agit d'arriver, ces cadres dits « de coordination » proposent ainsi un encadrement dynamique et porteur d'une vision qu'ils partagent avec leurs équipes.

Ces cadres se positionnent en « supervision » des équipes au sein de leur service, autrement dit à une certaine distance du terrain.

### **QUANT AUX AGENTS, ILS SONT « EXÉCUTANTS POLYVALENTS » OU « EXPERTS MÉTIER » DES « EXÉCUTANTS POLYVALENTS » EN SITUATION DE TRAVAIL TENDU**

Les profils d'« exécutants polyvalents » sont les plus fortement touchés par la surcharge de travail et la difficulté à y faire face lors des réorganisations de leur activité ou de leur service.

Combinant une charge de travail élevée et une faible autonomie au travail, ils ont un rapport « tendu » (Karasek) au travail et sont moins armés que les profils « métiers » pour sortir de cette situation.

Cette défiance vis-à-vis des contours régulièrement renouvelés de leurs activités traduit une difficulté à maîtriser suffisamment le sens des normes professionnelles anciennes et nouvelles et plus encore leurs modalités formelles de production.

### **DES EXPERTS MÉTIER PLUS AGILES DANS LE CONTEXTE DE LA RÉORGANISATION**

Les personnels non-encadrants des fonctions support présentant un **profil « d'expert métier »** parviennent à mieux s'ajuster aux transformations induites par le développement de leur service.

Les réorganisations sont ainsi vues par certains de ces agents comme une opportunité de sortir ou de diminuer leur exposition au travail tendu. Ils déploient à cet effet des stratégies qui visent à augmenter leur autonomie.

Si la charge de travail est toujours importante pour ces agents, le fait de gagner en autonomie les place en situation de « travail actif » d'après le modèle Karasek, ce qui leur est favorable.

La cartographie de ces profils permet alors de mieux comprendre les problématiques de chacun et leur agilité quant à faire face aux mouvements actuels. Des actions ciblées peuvent alors être mises en place, permettant à chacun de trouver sa place dans cette nouvelle organisation.

(...)

## MANAGEMENT

**Théâtre, sport, tricot... des activités qui renforcent la cohésion**

Christine Berkovicus | Régions | Toute l'actu RH | Publié le 16/01/2020

**Des salariés de la ville et de la métropole d'Orléans proposent à leurs collègues des activités gratuites, hors temps de travail, afin de favoriser le bien vivre-ensemble.****[Ville et métropole d'Orléans (Loiret) 22 communes 3 500 agents • 282 800 hab.]**

Depuis le printemps, Virginie, employée au service courrier de la mairie d'Orléans, a découvert un bon moyen de se ressourcer. A la pause déjeuner ou tôt le matin, elle médite en petit groupe de cinq à huit personnes, sous la conduite d'un collègue qui les fait profiter de sa longue pratique en la matière.

« Cela permet de lâcher prise afin de mieux se concentrer par la suite. On repart au top et en plus c'est très pratique car cela se déroule dans nos locaux », se réjouit cette quinquagénaire qui a repris les cours cet automne.

Cette activité fait partie du programme « qualité de vie au travail » (QVT) lancé par la ville et la métropole d'Orléans au printemps 2019 et récompensé par les trophées Harmonie mutuelle au mois de juin. Objectif : favoriser bien-être, santé et cohésion – avec, en toile de fond, la prévention des risques psychosociaux et la lutte contre l'absentéisme – et permettre aux 3 500 agents de « mieux vivre ensemble », au terme d'une phase de mutualisation ville-agglomération qui a profondément perturbé les habitudes.

**Agents animateurs**

Après un premier plan en 39 actions proposé en 2017, la direction a souhaité aller plus loin et surtout impliquer davantage les salariés, car « la qualité de vie au travail ne se décrète pas d'en haut », constate Camille Margollé, responsable du service dédié, rattaché à la direction des ressources humaines, qui emploie une trentaine de personnes.

Un nouveau programme a donc été concocté, cette fois avec la participation directe des agents en tant qu'animateurs. « L'idée était d'identifier les nombreux talents de nos agents et de leur proposer d'animer des

ateliers pour leurs collègues dans le domaine du sport ou du bien-être », ajoute-t-elle.

Baptisé « coach me », ce volet phare du programme « QVT » réunit une vingtaine de propositions, de la méditation à l'éveil musculaire en passant par le théâtre, qui ont déjà attiré près de 400 agents.

Pour coordonner le tout, la collectivité s'est adjoint les services d'une start-up, Alter Ego digital. Cette jeune pousse locale a participé à l'élaboration du programme et à la création de l'interface qui permet à chaque agent de connaître les activités proposées, les heures, les lieux, de s'inscrire, etc.

Elles ont lieu par petits groupes, hors temps de travail, mais dans les locaux. A cela s'ajoute la participation à des défis organisés au sein de la métropole, avec préparation physique et T-shirt à la clé.

## **Actions solidaires**

L'interco, qui fera de 2020 l'année du sport pour ses agents, veut aussi favoriser les défis par équipe en interne, par exemple faire le plus grand nombre de pas ou éviter de prendre l'ascenseur pendant une semaine...

Toujours pour favoriser la cohésion, la QVT se décline aussi sous forme de conférences « inspirantes et optimistes » ou d'actions solidaires et managériales. Enfin, et c'est la seule partie obligatoire du programme, les agents doivent participer à une demi-journée d'échanges sur le thème du bien vivre-ensemble.

« Bien sûr, il n'est pas encore possible de mesurer les effets de ces actions sur la santé, mais pour ce qui est de la cohésion, on voit déjà que les agents se connaissent mieux », se félicite Camille Margollé, qui espère bien étendre encore le programme d'animations.

Virginie, elle, a déjà son idée pour innover... Elle est prête à proposer une activité tricot à la pause déjeuner. Un bon moyen d'évacuer son stress en joignant l'utile à l'agréable !

### **« Une bonne formule pour bouger sans se brusquer ! »**

**Armelle Peraldi Fiorella**, coordinatrice « petite enfance »

« J'ai choisi de faire de l'éveil musculaire, le mardi de 8 heures 30 à 9 heures, avant de démarrer ma journée. Les cours se passent sur mon lieu de travail, dans une salle où il suffit de pousser les tables pour s'installer. Cette formule est idéale lorsque, comme moi, on a du mal à caser ses activités dans l'emploi du temps quotidien, et qu'on n'arrive jamais à être assidue. J'ai 44 ans, je ne suis pas très sportive, mais j'ai trouvé que c'était une bonne façon de se faire du bien sans trop de contrainte.

En plus, nous avons eu la chance d'avoir une super coach sportive de la ville, Bertille Betaré. C'est une ex-professionnelle de handball, de très haut niveau, mais qui a su s'adapter pour nous faire travailler en douceur et de façon efficace. L'autre grand avantage est que cela m'a permis de faire connaissance avec des collègues que je n'avais pas encore croisés depuis mon arrivée dans le service, il y a deux ans. »

---

SANTÉ AU TRAVAIL

## Dans la FPT, la prévention primaire s'attaque à l'origine des maux

Solange de Fréminville | France | Toute l'actu RH | Publié le 23/01/2019

**La santé au travail des agents se dégrade. D'où la priorité accordée à la prévention primaire pour éviter les risques - port de charges, gestes répétés, tensions relationnelles... - ou les réduire. A la clé, une approche globale.**



« La prévention devrait être forcément primaire, lance David Pesme, expert en prévention auprès de collectivités, consultant de Cooper'activ. Le but de la prévention est d'éviter que les risques se matérialisent. Il s'agit de se concentrer sur les causes des problèmes. Celle qui est dite secondaire ou tertiaire n'est plus de la prévention parce qu'on intervient sur les conséquences des problèmes. » Les principaux promoteurs de la prévention tiennent, à peu de chose près, un langage identique, notamment l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, l'Anact. Il en est de même pour un nombre croissant de centres de gestion et de collectivités pour qui la prévention – primaire – est devenue une priorité.

### Nombre d'arrêts de maladie en hausse

Car les voyants sont au rouge dans la territoriale. Selon la Mutuelle nationale territoriale, les arrêts de travail ont augmenté de 26 % entre 2007 et 2015. La part des agents ayant eu un arrêt de travail de plus de trois mois est passée de 4,2 % en 2008 à 6,3 % en 2016 <sup>(1)</sup>. D'après des études convergentes, les inaptitudes, les demandes de retraite pour invalidité augmentent, de même que les aménagements de poste et les souhaits de reclassement <sup>(2)</sup>. Les plus touchés sont les agents de catégorie C des filières technique, sociale et médicosociale, comme le montre le « Benchmark absentéisme 2017 » de l'Association des DRH des grandes collectivités, qui confirme la dégradation de la situation.

A l'origine de ces difficultés, « l'absence de prévention et le vieillissement de la population, dans un contexte de réorganisation massive et de moyens contraints, observe David Pesme. On a aujourd'hui un profil à risque bien

---

(1) MNT : « Livre blanc : santé et mieux-être des agents territoriaux », février 2018.

(2) CNFPT, Fédération nationale des centres de gestion et diverses associations d'élus des collectivités : « Baromètre HoRHizons » 2018.



identifié : une personne de 48 ans en moyenne, qui souffre de troubles musculosquelettiques (TMS) et qui enchaîne les arrêts de travail ». Le coût est très important pour les employeurs territoriaux, mais pas évalué globalement.

## Prise de conscience

Le gâchis humain et son prix élevé, mais aussi la montée en compétences des centres de gestion et des collectivités en matière de prévention, ont provoqué une prise de conscience. Tel est le cas, emblématique, de la commune de Landerneau (230 agents, 15 850 hab.). Accompagnée par l'ergonome du centre de gestion du Finistère, elle s'est engagée dans une démarche de prévention des TMS en 2014, avec une aide du Fonds national de prévention de la Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales. Elle a ciblé en priorité les agents de la restauration, ceux de l'entretien, les agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (Atsem) et les agents des espaces verts, en prenant en compte les risques psychosociaux, c'est-à-dire les effets des tensions relationnelles liées au travail. « Je m'équipe comme eux et je fais leur travail pour vivre leurs contraintes. C'est la meilleure façon de comprendre et d'être crédible auprès des élus », témoigne Katia Mariller, responsable « sécurité » de Landerneau. Monitrice en prévention des risques liés à l'activité physique (Prap), elle forme les agents et mène avec eux l'analyse des situations de travail, la recherche de solutions, et leur confie le choix final des matériels à acheter.

Elle organise également des concertations, par exemple des réunions en début d'année, entre chaque Atsem et l'instituteur auquel celle-ci est rattachée pour échanger sur l'organisation du travail. Progressivement, les conditions de travail s'améliorent : meubles posés sur roulettes pour faciliter le ménage, balais ergonomiques, réaménagements en cuisine pour réduire fortement les manutentions et les ports de charge, ainsi que la chaleur et le bruit, rotation des postes et répartition adaptée des tâches, amélioration de la reconnaissance au travail...

## Diffuser les pratiques

C'est le défi majeur de la prévention : prendre en compte tous les risques. La région Nouvelle-Aquitaine (8 300 agents) engage depuis 2016 des actions de prévention en faveur des agents de la filière technique, un nombre croissant étant en restriction médicale. A la suite d'une expérimentation lancée il y a deux ans, la collectivité a acheté, par le biais d'un marché public, des assiettes en verre trempé 40 % plus légères que le modèle précédent, pour les services de restauration de 198 lycées. En 2019, elle installera une laverie entièrement automatisée dans un établissement. Au-delà de ces investissements, elle a mis en place des formations Prap pour les assistants de prévention de manière à diffuser largement ces pratiques. « Il manque cependant une prise en compte des risques psychosociaux, relève Christophe Nouhaud, élu au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) de la Nouvelle-Aquitaine. Il y a des conflits, notamment parce que le taux de remplacement des agents d'entretien absents est faible. »

Une approche globale de la prévention est pourtant gage de succès. Mais la mise en œuvre est complexe et exige des efforts continus. Pour le conseil départemental de Meurthe-et-Moselle (3 00 agents), qui a engagé dès 2008 des actions en faveur de la santé au travail des agents techniques des établissements d'enseignement, la nomination de référents en 2013 a changé la donne : à l'écoute des équipes, de leurs besoins et des solutions à apporter localement, ils font le lien avec l'équipe de direction de chaque collège et les services du département. Un rôle fondamental en matière de prévention.

**« On peut modifier le matériel, réaménager les postes, prévoir la rotation des tâches »**

**Philippe Douillet**, chargé de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)

« La prévention primaire, c'est une obligation de l'employeur : il doit "éviter les risques", selon le code du travail. Cela signifie agir sur les causes des problèmes. Par exemple, comment éviter que les usagers qui font la queue devant des guichets

s'énervent contre les agents ? On peut, par exemple, adapter les effectifs aux flux des usagers et s'assurer que ces derniers vont au bon guichet. Cela réduit la probabilité d'apparition de tensions en modifiant l'organisation du travail, alors que la prévention secondaire ou tertiaire consiste à limiter l'impact des problèmes rencontrés. Dans une démarche de prévention primaire, il faut analyser les situations de travail, en repérant tous les risques. Pour réduire fortement le port de charges et les gestes répétitifs, on peut modifier le matériel, réaménager les postes, organiser une rotation des tâches, mais aussi agir sur les causes des tensions relationnelles ou de la perte de sens au travail. Car les troubles musculosquelettiques sont nettement plus importants quand les risques psychosociaux sont plus élevés. »

## La formation-action, l'un des outils clés

Pour que la prévention s'ancre dans le quotidien, les deux grands acteurs de la santé au travail – l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS) et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) et son réseau des agences régionales Aract – proposent des formations-action. L'objectif est d'animer la formation en situation de travail, en repérant avec les agents les risques qu'ils prennent, et en cherchant ensemble des solutions dans l'organisation du travail, puis en assurant un suivi de leur mise en application. C'est ce que font les moniteurs de la prévention des risques liés à l'activité physique (Prap) formés par l'INRS. Les Aract animent aussi des formations-action tant dans la prévention des troubles musculosquelettiques que dans celle des risques psychosociaux. Cela fournit aux assistants de prévention, aux encadrants et aux agents les ressources et les compétences dont ils ont besoin pour analyser et tenter de réduire ou supprimer des risques réels.

## Les agents considérés comme des experts

**[Ville et métropole de Toulouse (Haute-Garonne) 37 communes, 13 000 agents, 755 900 hab.]** La métropole et la ville de Toulouse ont adopté un schéma directeur destiné à inscrire la prévention primaire dans leur ADN, avec l'appui de l'Aract Occitanie. Au cœur du dispositif, un comité « santé et qualité de vie au travail » (SQVT) dans chaque direction, qui réunit les acteurs métiers, RH, prévention, et des mandatés du CHSCT. Chaque comité sera chargé d'établir des diagnostics, des plans d'action, d'expérimenter des solutions et de les évaluer. A chaque étape, « il s'appuie sur les agents, considérés comme des experts de leur situation de travail, souligne François Lemoine, responsable du pôle SQVT. La logique est celle de l'anticipation et du pilotage, en étant au plus près du travail réel des agents et en adoptant une approche globale, non segmentée, avec des indicateurs fiables ». La démarche est testée à la cuisine centrale. Les acteurs de la prévention ont observé les situations de travail et échangé avec les agents pendant quelques jours, en les photographiant et les filmant. Ils ont mesuré les poids portés, les températures, les bruits... Premier axe du plan d'action défini avec les agents, en groupe de travail : diminuer les charges soulevées, principale cause d'accident du travail à la métropole. « En réaménageant une partie de la chaîne de production, ils ont déjà réduit les efforts de soulèvement de 40 % sur certaines tâches », note François Lemoine.

**Contact :** François Lemoine, francois.lemoine@toulouse-metropole.fr

## REFERENCES

Selon la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (art. 5, modifiant l'article L.4121-2 du code du travail), l'employeur doit éviter les risques, évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités, combattre les risques à la source, adapter le travail à l'homme, planifier la prévention en y intégrant la technique, l'organisation et les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants.

**Guide de la qualité de vie au travail**  
**Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT (extrait)**  
*Ministère de l'action et des comptes publics - 2019*

(...)

## 1. Qu'est-ce qu'une démarche QVT ?

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

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

### 1.1. Une démarche et non une thématique

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Source ARACT PACA

### 1.3. Une démarche intégrée à piloter à tous les échelons

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

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

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

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

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

#### 1.3.2. Une démarche à conduire au niveau opérationnel

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ainsi, des démarches QVT contribuent à enrichir les capacités d’analyse des acteurs et à favoriser un dialogue de qualité qui s’appuie sur le « dialogue professionnel<sup>2</sup> ».

##### *Les effets d’une démarche participative dans une collectivité territoriale*

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

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

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

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

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

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

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

## 1.6. Une démarche qui alimente et renouvelle le dialogue social

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

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

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

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

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

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



### Parole d'agent

*Un représentant du personnel d'un CHSCT*

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

(...)

## Les 3 leviers du management territorial

12/12/2018 | par [Emilie Baudet](#) | E=MC<sup>2</sup>



©

Gajus - adobestock

**Nous avons demandé aux dirigeants territoriaux les leviers qu'ils utilisaient pour manager. Là encore, on note un renforcement de certaines pratiques plus « modernes ». Mais aussi quelques surprises.**

Les 3 principaux leviers restent les mêmes qu'en 2016. Nous observons même un effet de concentration en 2018 puisque les items sont confortés par les dirigeants territoriaux en étant cités à de plus nombreuses reprises.

### La confiance a le vent en poupe

La « confiance » notamment enregistre une augmentation significative de 14 points. « À titre personnel, je suis incapable de faire quelque chose si je ne sens pas qu'on me fait confiance. De plus en plus, les collaborateurs sont en demande de responsabilité, d'autonomie. Le manager n'est plus dans un rôle de contrôle mais plutôt dans un rôle d'appui.

**Le manager n'est plus dans un rôle de contrôle mais plutôt dans un rôle d'appui**

On y gagne en efficacité sur les projets, sur le climat d'équipe. Quand on fait confiance, on gagne du temps en tant que manager » analyse Harmony Roche. « On est sur des pratiques managériales très modernes ! » abonde Johan Theuret.

### Tout retourne à la QVT

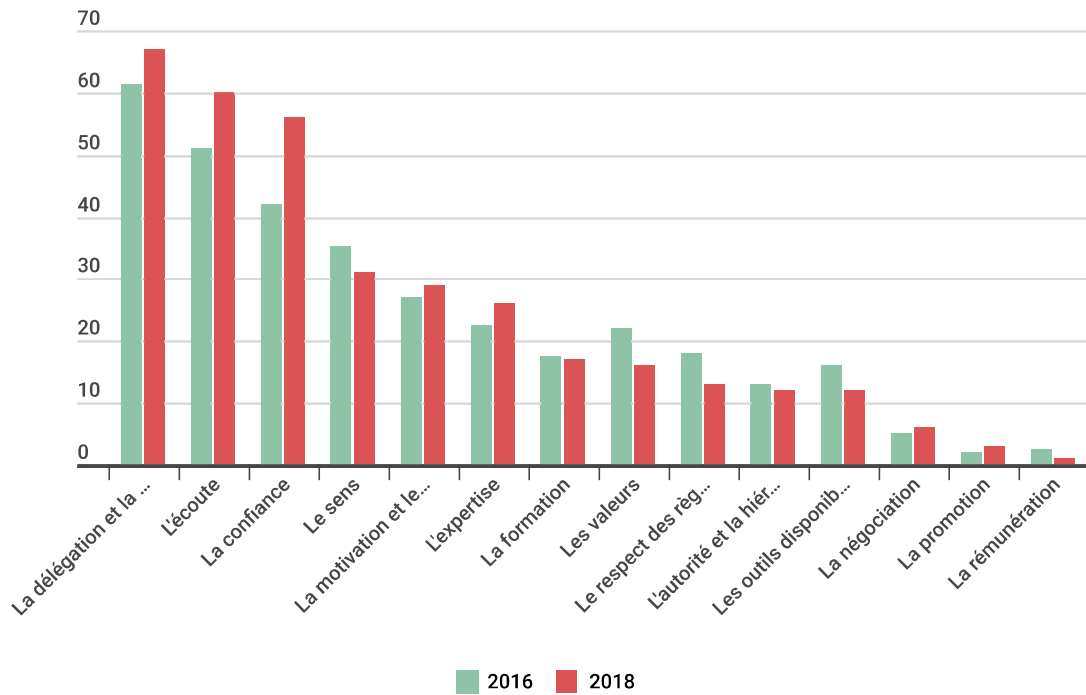
« Par ailleurs, il est intéressant de relever que les 3 leviers les plus cités correspondent aux 3 leviers des démarches de QVT (qualité de vie au travail) » fait remarquer Emmanuel Gros, qui ajoute « la QVT est essentielle dans nos collectivités. Certaines organisations syndicales craignent que nous fassions diversion avec ces démarches plutôt que de se concentrer sur le fond, sur les sujets traditionnels. Mais ça viendra : ça transpire de partout ».

Une surprise s'invite néanmoins dans cette enquête. Les leviers « Sens » (-4,3 points) et « Valeurs » (-4 points) sont en diminution sensible en 2018. Était-ce l'effet début de mandat qui survalorisait ces items ? Ou l'usure du terme qu'on a du mal à faire vivre au quotidien ? En tout cas, les managers y ont moins recours.

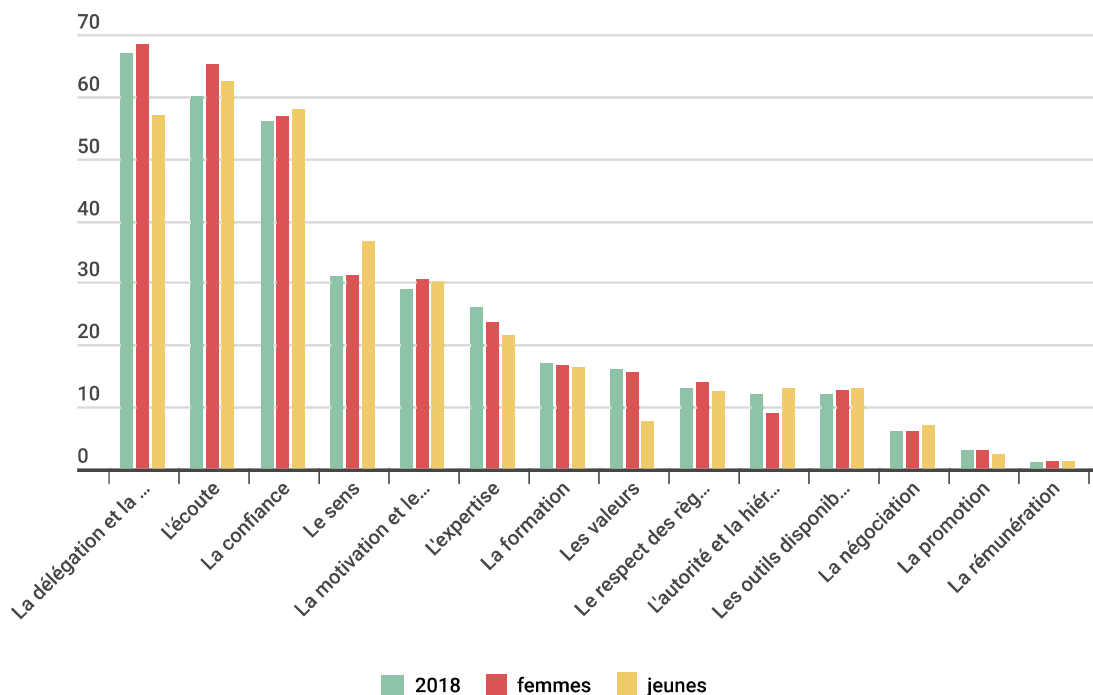


# Les principaux leviers pour manager

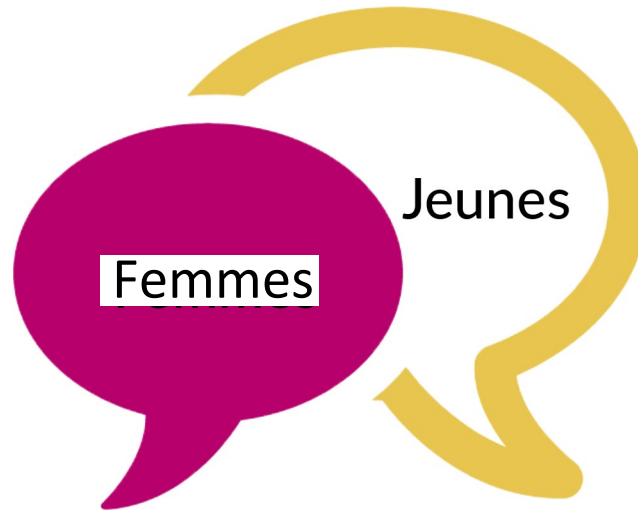
## Comparaison 2016 / 2018



## Comparaison jeunes / femmes



# FOCUS



Les **femmes** ont davantage recours à l'écoute (+5,2 points) et moins à l'autorité et la hiérarchie (-3,1 points) que la moyenne.

Chez **les jeunes**, le levier de la délégation et de la responsabilisation est moins cité (-10 points) que chez l'ensemble des cadres dirigeants. « Il existe un fort paradoxe.

Les jeunes souhaitent être responsabilisés mais sont plus frileux à rendre responsables » constate Emmanuel Gros. Par ailleurs, ils privilégient le sens (+5,7 points) et s'intéressent moins à l'expertise (-4,5 points) ou aux valeurs (-8,4 points).

POLITIQUES PUBLIQUES

## Deux jours de « simplification » pour améliorer la qualité de vie au travail et les services aux usagers

Géraldine Langlois | Innovations et Territoires | Publié le 30/04/2019

**Une quarantaine d'agents se sont réunis pendant deux jours pour un hackathon de simplification de procédures internes.**



**[Métropole européenne de Lille (Nord) 90 communes, 1,14 million d'hab.]** Pour la première fois à la MEL, des agents de métiers, grades et pôles différents ont été mobilisés pour imaginer, sans contrainte, des procédures simplifiées, pendant deux jours complets à la fin de l'année dernière. Exit le schéma classique : comité de pilotage, comité technique, groupes de travail... « Cette démarche s'inscrit dans la stratégie de modernisation et le projet « Lille capitale mondiale du design » de la MEL », explique Bruno Cassette, le directeur général des services. Elle vise, selon lui, à améliorer la qualité, la performance, les relations de travail ainsi que la qualité de vie au travail.

### Ouvrir ses chakras

Durant l'été 2018, la direction « MDP » a travaillé avec une quinzaine de référents de tous les profils et issus de l'ensemble des pôles sur ce qui pourrait être simplifié. Tiphaine Cadoret, à la tête de cette direction, a également mené des entretiens avec les directeurs généraux adjoints et ouvert un forum en ligne sur le sujet, qui a reçu 150 contributions. Huit thématiques ont ainsi émergé, tandis que l'accompagnateur extérieur de la démarche, l'agence Vraiment vraiment, était sélectionné.

Le 17 décembre, le hackathon a débuté par une introduction solennelle « afin d'ouvrir les chakras », résume Bruno Cassette, et assurer que la direction générale étudierait, voire mettrait en œuvre les prototypes issus des travaux. Les participants, dont les quinze référents, ont ensuite découvert les différentes thématiques avant de se fixer sur l'une d'elles. « Sur chaque thème, ils ont réfléchi à tout ce qui pouvait être simplifié et choisi le sujet sur

lequel ils allaient se focaliser », précise Tiphaine Cadoret.

Le travail par groupe thématique et les échanges collectifs ont alterné avec les moments où les participants ont interpellé les agents dans les couloirs, les ascenseurs ou les « appels à un ami » pour solliciter un agent concerné par le projet... « Ensuite, les groupes ont réalisé un exercice de prototypage, relate la directrice « MDP ». Les participants devaient dessiner et matérialiser le nouveau process, mais aussi le confronter à différents points de vue. » Tous les prototypes n'étaient pas terminés à la fin des deux jours du hackathon et l'agence Vraiment vraiment a continué l'accompagnement jusqu'à leur finalisation.

## Une réserve de projets

Tous ont fait l'objet d'un pitch vidéo et ont été présentés en réunion de direction élargie début février. Le groupe qui s'était penché sur les circuits de validation a, par exemple, proposé une simplification de celui des ordres de mission. Le groupe sur l'attractivité du recrutement a imaginé l'organisation des entretiens sur le terrain pour mettre les candidats en situation. D'autres ont proposé de créer un « centre de services » qui permettrait d'aiguiller un agent vers le collègue ou le service le plus à même de répondre à ses questions, de mettre en place le parrainage des nouveaux agents par un collègue d'un autre pôle, d'instaurer une politique de gestion documentaire plus structurée, etc.

Huit intentions de projet mais bien d'autres idées apparues dans la première phase de brainstorming constituent une réserve de projets qui pourraient être mis en œuvre ultérieurement, souligne Tiphaine Cadoret. D'autres « simplifications » devraient être organisés en 2019 et 2020. Ils seront ouverts aux usagers des politiques publiques ciblées.

### « Le hackathon permet d'arriver rapidement à une solution »



**Harmony Roche**, responsable du Lab'AATF

« Un hackathon est un bon compromis entre le côté très opérationnel du format – lié à l'exigence de produire un résultat le plus tôt possible – et l'utopie des process tels qu'on les rêve. Il s'opère un effet table rase : on reconstruit une procédure à partir d'une page blanche.

Cette démarche permet d'arriver rapidement à une solution, sans les lourdeurs des circuits classiques. C'est à la fois valorisant pour les agents et utile dans un temps court pour la collectivité. A condition de border le format et de garantir aux agents que les projets sélectionnés feront l'objet d'une expérimentation dès que possible. Il s'agit, par ailleurs, de réfléchir au « casting » des participants, qui doit être divers et tourné vers l'efficacité. »

### CHIFFRES CLES

- 40 participants et 15 référents ont pris part au simplification.

## Les démarches de qualité de vie au travail (QVT) améliorent la qualité du dialogue social

5 juin 2019



Un guide méthodologique relatif à la qualité de vie au travail, réalisé dans le cadre de la convention de partenariat entre l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) et la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), a été publié le 26 avril 2019. Il permet d'aider à la mise en œuvre d'une démarche qualité de vie au travail (QVT) à destination des acteurs de la fonction publique.

La qualité de vie au travail (QVT) est une démarche visant l'amélioration combinée des conditions de travail, de la qualité de service et de la performance des organisations. Le guide méthodologique, qui lui est consacré, apporte des connaissances fondamentales, des méthodes et des outils dédiés à la QVT. Il aide au lancement, à la mise en œuvre et au suivi d'une démarche de qualité de vie au travail.

## Une démarche QVT est assimilée à une modalité de conduite des projets et de management

Une démarche QVT est un processus social concerté, centré sur l'amélioration des conditions du travail (contenu, organisation...) à des fins de développement des personnes et des services. L'amélioration de la qualité de vie au travail est une démarche, qui regroupe toutes les actions, qui permettent de combiner qualité des conditions de vie et de travail des agents et qualité du service public. Elle trouve son fondement dans l'expression et la participation des agents.

Cinq objectifs retiennent particulièrement l'attention des employeurs lors du lancement d'une démarche QVT. Il s'agit de répondre au besoin de sens au travail, de favoriser la motivation des agents et leur engagement, de mieux **prévenir les risques professionnels**, de favoriser l'accompagnement des transformations et la conciliation des temps de la vie personnelle et professionnelle. La démarche QVT est ainsi motivée par différentes dimensions de la vie d'une organisation et des agents (attractivité, engagement, prévention des risques, amélioration de la qualité du service).

La mise en œuvre d'une démarche QVT implique une volonté politique explicite, un engagement de la direction sur un cadre d'action et un soutien permanent au plus haut niveau des acteurs porteurs opérationnels de la démarche. Une prise en compte simultanée de l'amélioration des conditions de travail des agents, de l'amélioration de la qualité de service rendu à l'utilisateur et de la performance de l'organisation devra être effectuée. Les améliorations obtenues devront être mesurées.

---

## Les facteurs de réussite d'une démarche QVT

---

Le développement d'une démarche QVT ne peut s'installer sans une volonté forte d'instaurer ou de **développer un dialogue social de qualité**. La mise en œuvre d'une démarche QVT nécessite également, pour les décideurs, de revisiter les pratiques de pilotage et de management. Il conviendra d'afficher explicitement un projet d'amélioration des conditions de travail. Cette amélioration doit porter sur toutes les dimensions du travail : équilibre des temps professionnels et privés, l'environnement physique et psychique, relations du travail, charge et temps de travail...

Il faut installer les actions QVT avec l'objectif de lier qualité des conditions de travail et qualité de service et de valoriser la notion de qualité du service public. Il convient, comme pour tout type de démarche d'amélioration, de s'inscrire dans une volonté d'amélioration continue. Il faut s'appropriier au plus tôt les projets de changement et développer les marges de manœuvre des acteurs responsables. Des outils et méthodes adaptables aux réalités de la structure devront être proposés.

Ces outils permettront le diagnostic, l'animation de la démarche et la construction de l'ingénierie. Ils seront utilisés dans un cadre participatif mais également pour servir de base au développement de nouveaux projets. Les apprentissages collectifs seront favorisés. Capacité de remise en question et d'adaptabilité, espaces de réflexion et de créativité, accumulation de compétences seront les composantes d'une organisation apprenante. La démarche QVT reste à ce jour un outil à la disposition des encadrants afin d'accompagner les transformations des organisations dans un cadre participatif.

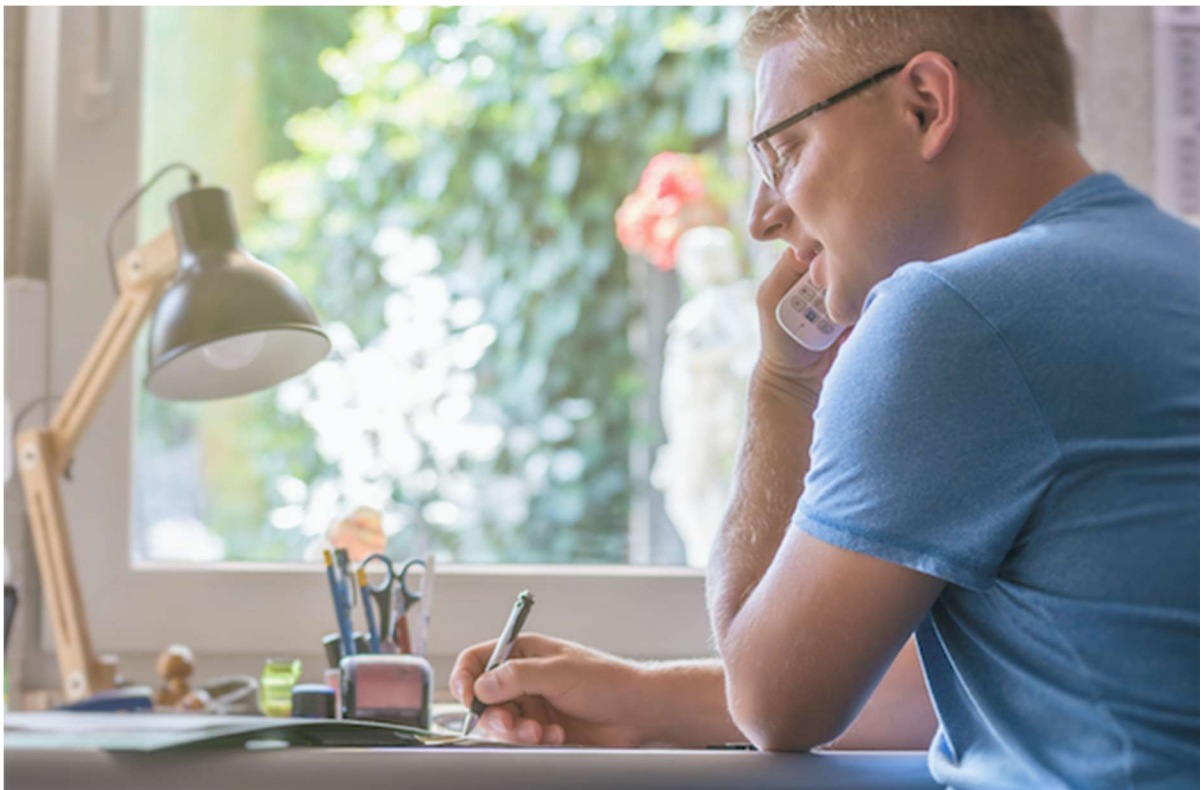
**Source : Guide de la qualité de vie au travail : Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT, DGAFF, Anact, avril 2019**

# Le télétravail améliore-t-il la qualité de vie au travail ?

Dossier

Publié le Jeudi 20 décembre 2018

**Limiter les trajets domicile-travail, s'extraire un moment des sollicitations et de l'effervescence de l'entreprise pour travailler dans un environnement plus calme, mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle... le télétravail se présente comme un vecteur de qualité de vie au travail. Peut-on d'ores et déjà évaluer des bénéfices pour les salariés et les entreprises ?**



## L'engouement des salariés pour le télétravail

En 2016, L'étude Randstad Award 2016 évaluait à près de 64% le nombre de salariés français favorables au télétravail.

Dans la pratique, il est, en effet, largement plébiscité. L'enquête Malakoff-Médéric/Comptoir de la nouvelle société de janvier 2018 montre ainsi que « 58 % des salariés concernés se disent très satisfaits de cette pratique ». Des chiffres confirmés en 2018 par le baromètre numérique 2017 du Crédoc qui note : « Une proportion en progression de 8 points par rapport à 2009. ». L'enquête de l'Obergo « impact du télétravail 2018 » donne plus de précisions sur les motifs de satisfaction :

- amélioration de la qualité de la vie personnelle : 95 % des réponses indiquent une amélioration liée au télétravail par rapport au travail traditionnel ;
- diminution de la fatigue physique liée aux transports : 89%

- amélioration de la productivité : 86 % contre 84 % en 2015 ;
  - amélioration de la qualité de vie au travail : 84 % contre 81 % en 2015
- Quelle réalité se cache derrière ces chiffres ?

### Le transport, facteur de stress

Temps de trajet important, embouteillages, retards, intempéries...se rendre à son travail peut devenir une vraie source de stress. Cela est d'autant plus vrai dans les grandes agglomérations. Une enquête menée par BVA en 2018, montre que :

« En moyenne, les salariés mettent 37 minutes pour rejoindre leur lieu de travail, soit près d'1h15 passée chaque jour dans les transports.

3 salariés sur 10 estiment que leur temps de trajet domicile/travail a un impact négatif sur leur équilibre vie professionnelle et vie personnelle (32%). »

Le télétravail allège ces contraintes : les salariés considèrent à 40 % que le télétravail est un moyen efficace aux problématiques de mobilité, derrière l'aménagement du temps de travail.

### Améliorer ses conditions de vie

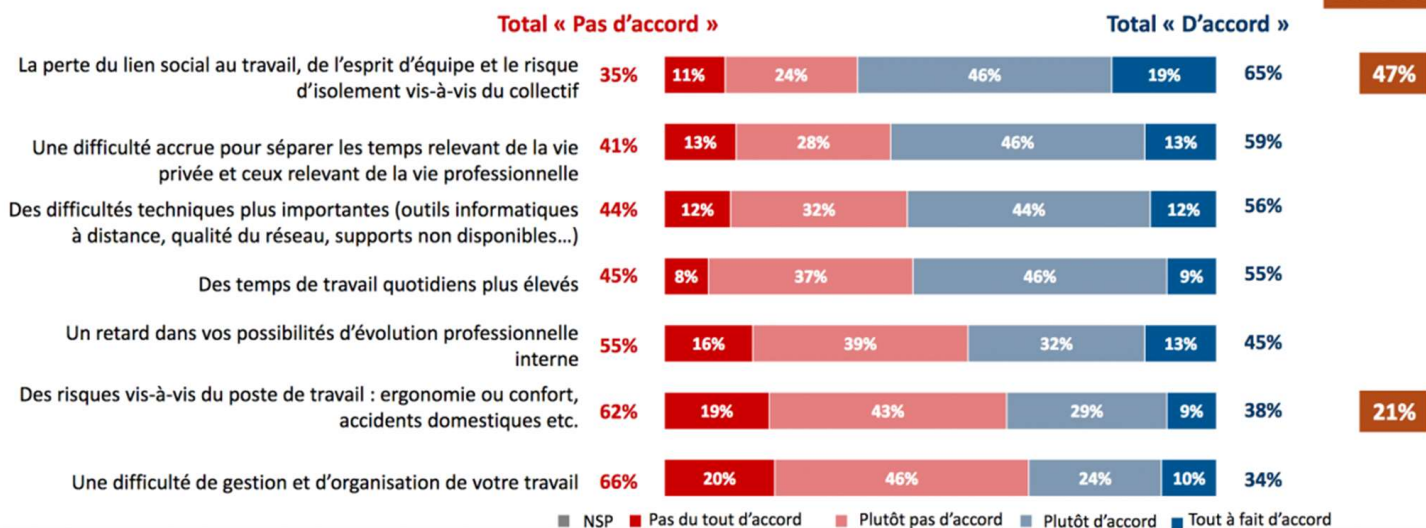
Le gain de temps réalisé dans les transports donne plus de latitude pour des activités hors travail. Réduire les déplacements permet de faire quelques économies financières et de réduire l'impact sur l'environnement. Les salariés constatent, par ailleurs, une diminution de leur fatigue et une meilleure qualité de sommeil.

Le télétravail permet à la fois une meilleure conciliation des temps personnels et professionnels et une amélioration des conditions de vie. (Etude Malakoff-Médéric/Comptoir de la nouvelle société)

**QUESTION** : Et êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec les affirmations suivantes concernant les **inconconvénients** de votre télétravail ? Le télétravail engendre ...

Base : Télétravailleurs, soit 25% de l'échantillon

**Miroir  
ENTREPRISES**



L'expérience du télétravail satisfait globalement les femmes et les hommes. (Enquête Obergo, 2018).

Mais ce mode d'organisation favorise-t-il pour autant l'égalité professionnelle ?



## Un mode d'organisation favorisant l'égalité professionnelle ?

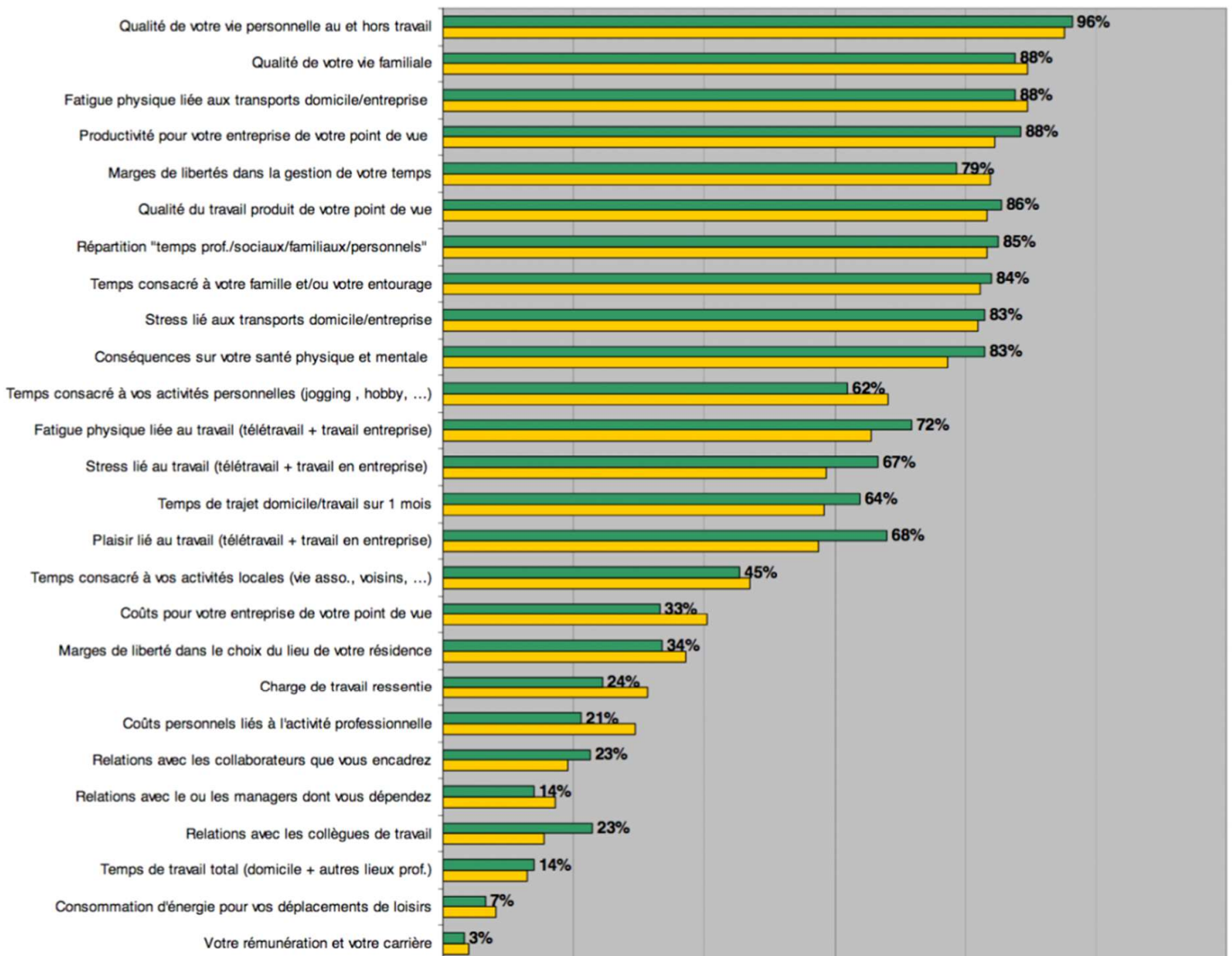
Le télétravail peut être un levier vers l'égalité professionnelle mais à certaines conditions. Karine Babule, chargée de mission sur la question du télétravail à l'Anact, pointe des enjeux forts autour du travail à distance :

« L'enjeu d'égalité professionnelle dans le projet d'expérimentation du télétravail est double. Le premier est celui de l'égalité d'accès des salariés au télétravail. Le second est celui de la résorption durable des inégalités professionnelles grâce au télétravail. »

Les femmes et les hommes sont souvent affectés à des postes ou à des activités différents. A ce titre, « le télétravail est un levier s'il permet d'élargir la palette des métiers pour les femmes et les hommes en les rendant plus accessibles et attractifs. » Par ailleurs, les hommes et les femmes n'ont pas les mêmes opportunités d'évolution professionnelle. Le télétravail peut renforcer ces inégalités s'il est perçu comme un avantage social dévolu aux femmes et assimilé à un manque d'engagement. Mais, a contrario, « Le travail à distance peut faciliter les parcours de toutes et tous grâce notamment à plus de mobilité géographique. » Enfin, le télétravail peut, dans certains cas, renforcer le cumul d'activités professionnelles et domestiques pour les femmes ou, à l'inverse, améliorer la conciliation et la répartition de ces temps entre les hommes et les femmes.

**Tableau 1 bis : évolutions positives des conditions de vie et de travail liées au télétravail (femmes/h)**

(% des réponses 2018 considérant que l'évolution liée au télétravail est favorable)  
( en vert : réponses des femmes -en jaune : réponses des hommes)



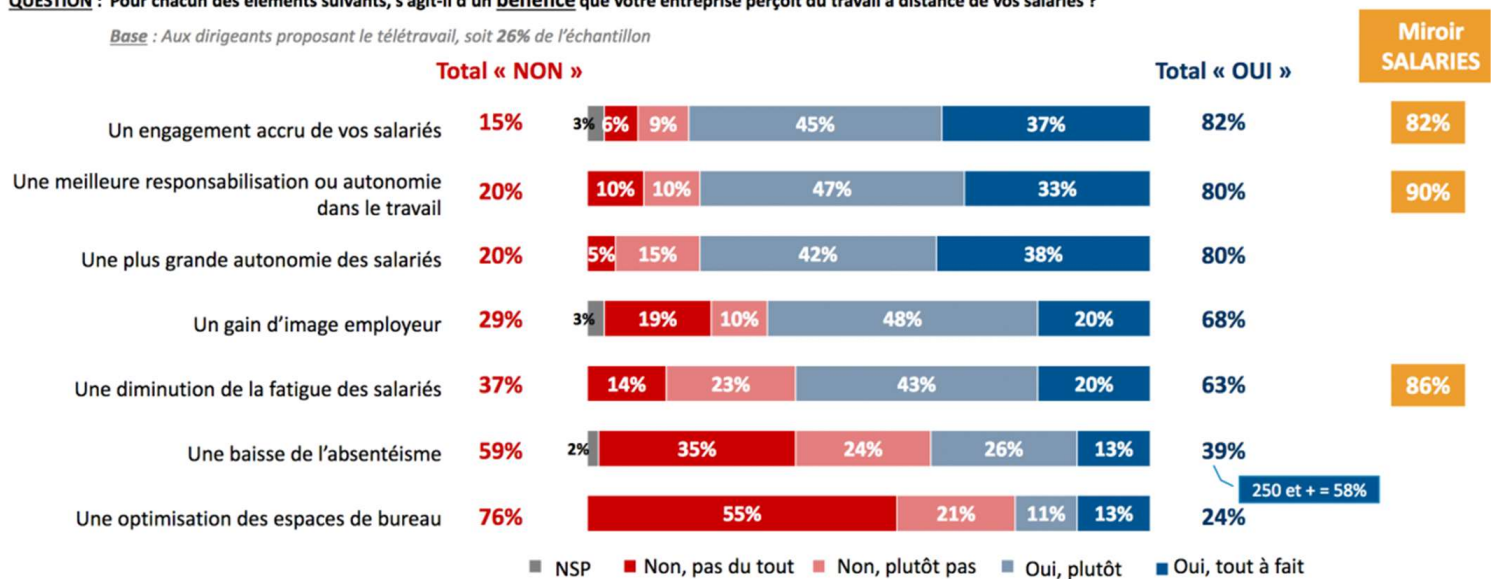
## Un atout pour l'entreprise ?

Pour 90 % des télétravailleurs interrogés, ce mode d'organisation accroît leur autonomie. (Etude Malakoff-Médéric/Comptoir de la nouvelle société).

Sa mise en œuvre permet effectivement à l'encadrement de repenser l'organisation en apportant plus de souplesse à leurs équipes. C'est également l'occasion de faire évoluer ou de conforter la conception du management vers une relation gagnant-gagnant. Donner accès au travail à distance est, en effet, synonyme d'autonomie et de confiance, en d'autres termes, une façon de valoriser le collaborateur et de lui signifier son professionnalisme. Le télétravail devient alors un vecteur de fidélisation voire d'attractivité pour l'entreprise. D'ailleurs, 82 % des dirigeants estiment que le télétravail favorise l'engagement des salariés.

**QUESTION :** Pour chacun des éléments suivants, s'agit-il d'un **bénéfice** que votre entreprise perçoit du travail à distance de vos salariés ?

*Base : Aux dirigeants proposant le télétravail, soit 26% de l'échantillon*



Du point de vue de l'employeur, le collaborateur dispose d'un temps de travail plus efficace. Moins fatigué, il est plus performant. Ces aménagements peuvent ainsi permettre de réduire l'absentéisme.

## Le numérique, risque ou opportunité ?

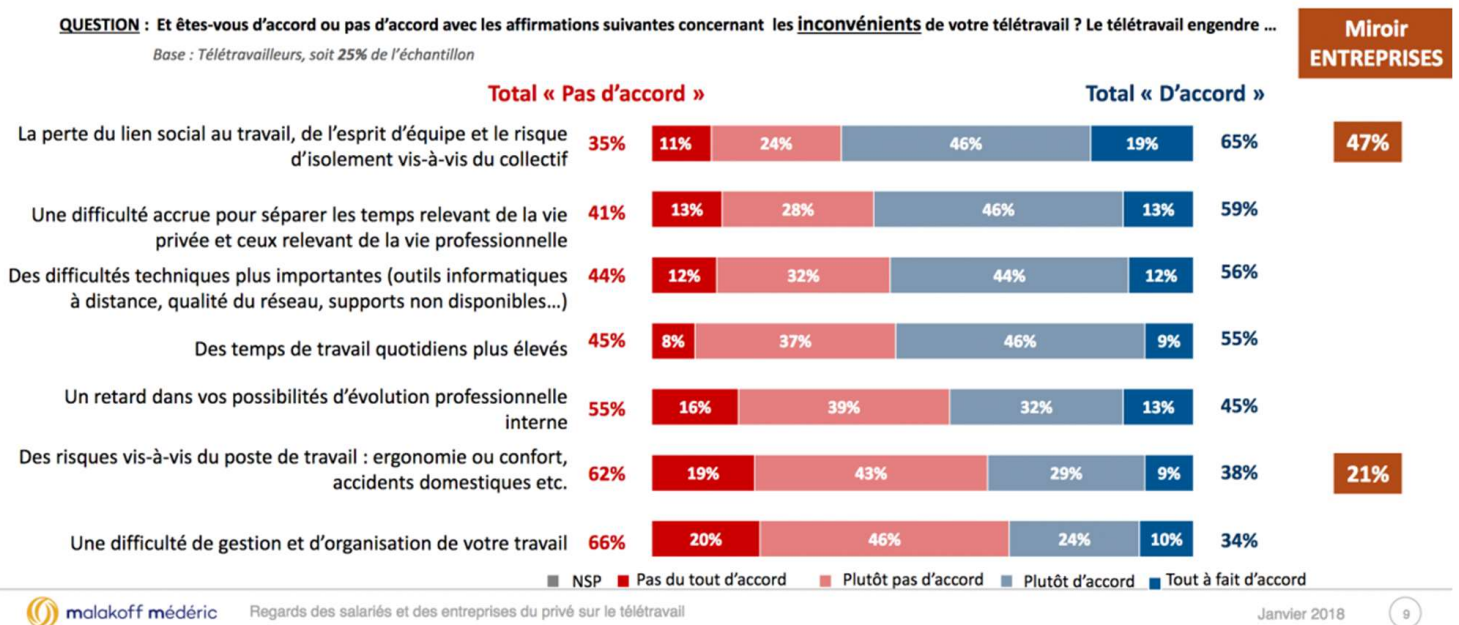
Si le salarié bénéficie de plus d'autonomie et de moins de contrôle, la surcharge de travail est un risque à ne pas négliger. La suractivité et l'hyperconnexion peuvent entraîner un empiétement de la vie professionnelle sur la vie privée. L'organisation en télétravail nécessite que le salarié soit en capacité de gérer lui-même son rythme et sa charge de travail.

Par ailleurs, travailler à distance ne doit pas être synonyme d'isolement ou de mise à l'écart. Or, bien que les salariés concernés se disent majoritairement très satisfaits de cette pratique, certains y voient un risque de perte de lien social. (Etude Malakoff-Médéric/Comptoir de la nouvelle société). L'équipe de travail reste le repère. Une absence trop longue de l'entreprise peut desservir les relations avec les collègues de travail. Les salariés français sont d'ailleurs peu nombreux à souhaiter travailler à distance 5 jours par semaine (12%). Selon L'étude Randstad Award 2016), 35 % privilégient une moyenne de 2,5 jours, de manière occasionnelle.

Ils sont :

- « - 17 % à souhaiter télétravailler un nombre de jour fixe par semaine,
- 35 % à souhaiter télétravailler occasionnellement,
- 12 % à souhaiter télétravailler tous les jours ouvrables. »

Les nouvelles technologies de l'information et de communication peuvent pallier ces risques. Elles permettent aux télétravailleurs de rester en contact avec leurs collègues, de diffuser et de recevoir de l'information en temps réel, de les rapprocher ainsi du quotidien de l'organisation. Le travail à distance est aussi l'opportunité d'innover en déployant de nouveaux outils : GED, visioconférence, applications partagées sur le web, réseaux sociaux d'entreprise.



Les études montrent que ce mode d'organisation favorise à la fois l'autonomie, l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, la confiance entre employeur et salarié, la concentration. On peut donc s'étonner qu'il ne soit une réalité que pour 17% des salariés.

L'absence de télétravail s'explique majoritairement par le fait que l'activité de travail ne s'y prête pas. Comme le montre le Crédoc : « Les employés et les ouvriers, qui effectivement ont pour la plupart des emplois nécessitant une présence physique sur le lieu de travail, citent beaucoup plus que les autres catégories le fait que leur travail ne se prête pas au télétravail. »

Malgré tout, dans une grande majorité de secteurs, « Le télétravail est une opportunité pour aller vers une organisation plus ouverte, plus flexible et plus orientée vers les résultats, moins vers le contrôle présentiel. » Les employeurs hésitent encore à accorder le télétravail car il reste souvent un sujet complexe à instruire au sein de l'organisation. « En 2016, seulement 16 % des salariés français déclaraient que leur employeur leur proposait d'avoir recours au télétravail . » (Etude Randstad Award 2016). Les ordonnances du 22 septembre 2017 ont d'ailleurs assoupli les règles de sa mise en œuvre, car si le télétravail satisfait de façon indéniable les salariés, les entreprises ont encore besoin d'être convaincues ou accompagnées pour le mettre en œuvre.



ADOBESTOCK

## Fonction publique

# Les agents, acteurs de la qualité de vie au travail

**Participation des agents, dispositifs de soutien des managers, conférences de sensibilisation... Il existe pléthore de démarches de qualité de vie au travail dans l'objectif de résoudre les dysfonctionnements qui génèrent du mal-être.**

**L**a QVT, pour «qualité de vie au travail», un acronyme «gadget» de plus? L'approche, qui se veut vertueuse, invite l'employeur et les représentants du personnel, ainsi que les agents volontaires, à intervenir sur les problèmes de fond. «Il ne s'agit pas de décorer la salle de pause de plantes vertes ou d'installer un baby-foot. Cela peut apporter de la cohésion et de la joie de vivre, mais ces

artefacts ne vont ni réduire, ni supprimer les dysfonctionnements liés à l'organisation du travail», souligne Damien Granier, chargé de mission de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) d'Auvergne-Rhône-Alpes, qui a déjà accompagné nombre d'initiatives en faveur de la qualité de vie au travail dans les secteurs privé et public.

### LE DIALOGUE SOCIAL COMME FONDEMENT

Leur ambition est en effet «de faire en sorte que les agents soient bien dans leur collectivité, en agissant sur un ensemble de facteurs: la régulation de leur charge de travail et celle des tensions dans les équipes par l'encadrement, la prévention des risques

professionnels, la modulation des temps de travail pour mieux concilier vies professionnelle et privée, la prise en compte des problèmes de santé des agents, etc.» explique Magalie Dabrigeon, cheffe de service «vie au travail» du conseil départemental de l'Ardèche (1900 agents).

On l'aura compris, c'est une approche globale: elle inclut tous les aspects de l'organisation du travail et des relations humaines au sein de la collectivité, y compris les parcours professionnels ou encore l'égalité professionnelle. «C'est un concept qui permet d'aborder autrement les politiques des ressources humaines», estime Jean-Baptiste de Maistre, directeur des ressources humaines (DRH) du conseil départemental de la Manche (2400 agents).

La clé: le dialogue social. C'en est même le fondement, selon l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail (Anact) et son réseau d'Aract. «Le fait que la démarche soit paritaire, c'est l'une des conditions de la réussite», insiste Damien Granier, car il s'agit d'identifier collectivement les dysfonctionnements autant que les points positifs dans l'organisation du travail, afin de s'accorder ensuite sur les actions d'amélioration à expérimenter.

#### LE VOLONTARIAT, Y COMPRIS DES ENCADRANTS

Autre «moyen clé»: le volontariat des agents, y compris celui des encadrants. Ils participent à l'état des lieux et imaginent des solutions à tester. Pas question de se lancer dans un diagnostic sur la base de questionnaires ou de longs entretiens pour repérer les difficultés. Le conseil départemental de la Manche a ainsi noué un partenariat avec l'Aract de Normandie pour former l'encadrement de trois directions volontaires à l'animation d'espaces de discussion sur le travail. «Les cadres ont été outillés et accompagnés dans l'animation de ces temps d'échange, de régulation et de coconstruction avec

#### À LIRE

Le guide de «la qualité de vie au travail dans la fonction publique», de la DGAFP et de l'Anact, paru en 2019, donne toutes les clés de la démarche.

A lire sur: [lagazette.fr/621286](http://lagazette.fr/621286)

#### L'EXPERTE

**FRANÇOISE VERDIER**, chargée de mission à l'Aract d'Occitanie

### «Un accent mis sur l'expérimentation de la solution à chaque dysfonctionnement»

«L'outil essentiel de la démarche de qualité de vie au travail, c'est le dialogue social. Car il s'agit, pour la direction et les représentants du personnel, de décider ensemble des moyens d'atteindre un objectif majeur: comment transformer le travail, en permettant aux salariés volontaires de s'exprimer et d'agir sur leur travail. C'est cette place centrale donnée aux acteurs de la démarche qui fait sa spécificité.

C'est aussi l'accent mis sur l'expérimentation, le fait de tester la solution imaginée à chaque dysfonctionnement identifié. Cela signifie que ces solutions seront localisées, temporaires, et qu'elles pourront être ajustées ou modifiées. Dans des environnements professionnels qui évoluent en permanence, cela a du sens.

Autre point essentiel: quand on lance les premières discussions sur les situations de travail, on repère ce qui pose problème, mais aussi «ce qui va bien», car comprendre ce qui donne du sens au travail, chercher à le renforcer, cela aide à mesurer la complexité des réalités du travail et à résoudre les dysfonctionnements.»

leur équipe», indique Jean-Baptiste de Maistre. La crise sanitaire a interrompu la démarche, mais il est prévu de la relancer.

La ville de Grenoble (4300 agents, 158500 hab.) a mis en place deux ateliers dédiés à la qualité de vie au travail, l'un pour les agents de maîtrise, l'autre pour les chefs de service, avec l'aide du cabinet Neeria. Depuis janvier, ils se sont réunis une vingtaine de fois. «L'objectif est de mettre en œuvre des plans d'action répondant aux situations et problèmes discutés, notamment sur la charge de travail, l'autonomie et les relations interprofessionnelles», détaille Gaëtana Cottin, responsable du service «mobilité et vie au travail» de la commune. ☺●

### Des outils ludo-pédagogiques à portée de main

**Afin que les cadres chargés des démarches de qualité de vie au travail** soient rapidement autonomes et dans le vif du sujet, l'Anact a conçu, avec son réseau d'Aract, des jeux de cartes, safari photos et autres outils ludo-pédagogiques, la plupart

présentés sur son site web dédié à la fonction publique, «santetravail-fp.fr» (\*). Ils facilitent la participation des agents à «l'état des lieux», première étape de la démarche.

Les collectivités peuvent également faire appel à des consultants pour

sensibiliser à la qualité de vie au travail et accompagner les agents, comme le propose la plateforme de l'Anact, ReflexQVT, sur laquelle se sont inscrits 400 consultants dans toute la France.

(\*) A consulter sur: [bit.ly/3fuLFcw](http://bit.ly/3fuLFcw)

●○○ Afin de faciliter ces échanges, le réseau Anact-Aract a inventé plusieurs outils à la fois pédagogiques et ludiques (lire p.19). «Quand des problématiques sont à traiter, l'encadrement propose des ateliers de concertation avec les agents, là où, auparavant, ces sujets étaient "gérés" par la rédaction de notes de service descendantes», précise Magalie Dabrigeon.

### LA NÉGOCIATION DE PROTOCOLES

Au-delà de ces outils participatifs, ce sont tous les volets de la gestion des ressources humaines qui sont revisités à la lumière de cette démarche. Ainsi, le conseil départemental de la Manche négocie des protocoles d'accord avec les représentants du personnel sur des axes majeurs. L'un d'eux a été signé sur «les temps de vie». Deux autres seront bientôt en chantier sur le maintien dans l'emploi et la politique de gestion de l'emploi public.

De plus, de multiples outils d'accompagnement sont déployés, depuis l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues jusqu'au coaching interne. Sans oublier des réponses plus conjoncturelles. «Nous envisageons d'organiser des journées de cohésion pour recréer du lien là où il a été mis à mal pendant la crise», indique le DRH. A Grenoble, l'approche est également globale. Depuis deux ans, un cycle de

### Un accord-cadre et un partenariat

L'accord-cadre sur la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique, signé en octobre 2013, prenait en compte la notion de qualité de vie au travail. Puis la direction générale de l'administration et de la fonction publique a signé avec l'Anact une convention de partenariat en juillet 2016 pour la promotion de la qualité de vie au travail dans le secteur public.

conférences mensuel, ouvert à tous, sensibilise les agents à la qualité de vie au travail, en abordant des thèmes divers: communication non violente, intelligence collective, gestion du stress et bien-être, télétravail, entre autres. Mais c'est aussi un panel de dispositifs de soutien qui a été impulsé.

En plus de la prévention des risques psychosociaux, pilotée par une psychologue du travail, la ville a mis en place de l'analyse des pratiques, de la médiation interne ou de l'accompagnement individuel des managers à des moments clés, tels

que la prise de poste, un retour après une absence un peu longue... «Nous avons aussi repéré des difficultés dans le management des personnes en situation de handicap et proposé aux managers volontaires un coaching sur ces questions et de l'analyse des pratiques», ajoute Gaëtana Cottin. ●

Solange de Fréminville

## Centre de gestion de la Haute-Garonne 800 collectivités • 20 000 agents



**SANDRINE ESPINASSE,**  
chargée de mission «qualité de vie au travail  
et risques psychosociaux»

### Une démarche qui requiert un portage politique et un comité de pilotage

«L'objectif d'une démarche de qualité de vie au travail [QVT], c'est de mettre le travail au centre des discussions, car s'il est bien fait, il apporte du bien-être», résume Hélène Ollier, directrice adjointe du centre de gestion de la Haute-Garonne. La démarche nécessite «un portage politique», souligne-t-elle, mais aussi une participation des représentants du personnel et une mobilisation de l'encadrement et des autres agents.

A ne pas confondre avec la prévention des risques psychosociaux (RPS), ni avec l'intervention d'un consultant pour la résolution d'un conflit. La première étape d'une démarche «QVT»: la création d'un comité de pilotage associant les membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (employeur et représentants du personnel) et l'encadrement. «Au cours

d'une journée, nous les sensibilisons à la QVT et aux RPS, pour lever des freins», explique Sandrine Espinasse, chargée de mission du CDG 31 sur ces thèmes. Puis, s'il s'agit d'une collectivité de très petite taille, elle rencontre chaque agent en entretien individuel et anime trois ateliers d'une demi-journée pour partager le diagnostic et élaborer ensemble des pistes d'action. «Si l'on prend l'exemple d'une structure de moins de 50 agents traversée de tensions, de conflits et, de ce fait, divisée, cloisonnée, l'enjeu est de mieux communiquer avec les élus et de recréer du collectif, de la transversalité, de l'entraide, illustre-t-elle. La parole se libère, cela nourrit des espoirs. Il faut vraiment que l'autorité territoriale se saisisse du plan d'action.»

#### Contact

Sandrine Espinasse, [espinasse.s@cdg31.fr](mailto:espinasse.s@cdg31.fr)

# Agir

## Crise du covid-19 : quels enjeux en matière de QVT ?

La crise sanitaire a bousculé les organisations, publiques comme privées. L'adaptation s'est faite dans l'urgence, avec des conséquences sur la qualité du service public comme sur les conditions de travail des agents. La première période de confinement ayant servi de révélateur sur certains dysfonctionnements, mais également sur des ressources existantes insuffisamment mises en valeur, des ajustements vont être nécessaires dans l'organisation et le management des structures publiques. Et si l'approche par la QVT était la bonne méthode pour y parvenir ?

### Une adaptation face à l'urgence

La pandémie de covid-19 a eu des conséquences majeures sur le fonctionnement et la production pour la plupart des organisations concourant à la réalisation du service public. Mais les effets diffèrent par leur ampleur et leur nature en fonction des secteurs d'activité.

Par exemple, les secteurs sanitaire (hôpitaux) et médico-social (ehpad) ont dû adapter l'organisation de leurs services et de leurs équipes dans un temps record tout en maintenant l'activité. Les collectivités locales ont dû, elles, réduire et adapter une partie de leurs services à la population tout en ajustant la façon dont étaient mobilisés les agents. Dans de nombreux établissements de l'Éducation Nationale, les enseignants ont dû apprendre en urgence à enseigner à distance, sans pour autant disposer ni d'outils spécifiques, ni de méthodes permettant d'adapter la pédagogie à la situation. Et l'on pourrait ainsi multiplier les exemples concernant le service public.

Dans ce contexte susceptible soit de perdurer, soit d'évoluer encore en fonction de la tournure prise par la pandémie, les structures publiques doivent aujourd'hui **prendre en compte simultanément trois grandes dimensions** :

- **La qualité du service rendu** qui est affectée par la discontinuité, voire la suractivité des activités, mais aussi par l'évolution probable de la demande des usagers : évolution des mesures et politiques publiques en réponse à la crise notamment pour les populations les plus précaires, émergence de nouveaux besoins économiques et sociaux, etc.
- **Les aspirations des usagers et agents** qui semblent évoluer hors et dans le travail. Ces derniers peuvent, par exemple, rechercher un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle - dont le télétravail peut être un des leviers -, davantage de sens dans un travail qu'ils souhaitent plus utile et qualitatif, etc.
- **Le contenu et l'organisation du travail** qui sont bousculés et s'adaptent autant que possible pour tenir compte de l'évolution de l'activité susceptible de générer de nouvelles contraintes : surcharge et sous-charge de travail, modification des relations professionnelles, iniquité de traitement, risques inhérents à l'hyperconnexion, etc.

## La crise comme révélateur

Dans ce cadre, la crise a aussi été le révélateur d'un large spectre de pratiques organisationnelles. Elle a démontré la capacité de certains à s'adapter et à apprendre en expérimentant de nouveaux fonctionnements, qui, comme le télétravail, sont susceptibles de perdurer. Elle a aussi révélé certaines carences pré-existantes : outils inadaptés ou manquants pour travailler notamment à domicile, manque de culture de prévention, dialogue social perfectible, management trop éloigné du travail réel, etc.

On le voit donc, les acteurs et les organisations doivent faire face à une diversité d'enjeux qui vont perdurer quelque temps encore. Dans un tel contexte, il ne s'agit pas de choisir entre les 3 dimensions évoquées plus haut, qui se rejoignent inévitablement. Plutôt d'en avoir une lecture croisée, partagée et dynamique.

- **Croisée**, car se préoccuper des nouvelles demandes des usagers sans adapter le travail des agents, ou bien en ne profitant pas de l'occasion pour répondre à certaines de leurs aspirations, reviendrait à augmenter les risques pour la santé (RPS notamment). Avec en cascade des effets sur la performance et la qualité du service rendu.
- **Partagée**, puisque ces différentes dimensions concernent une diversité d'acteurs (décideurs, management, agents, usagers, partenaires ...) qui peuvent avoir un point de vue différent, mais néanmoins complémentaire, sur une même problématique. Opter pour une approche pluridisciplinaire permet d'appréhender la complexité de telles situations.
- **Dynamique** car la situation évolue et reste incertaine. Ce contexte mouvant implique donc une démarche centrée sur les situations réelles de travail, pour en saisir les nuances et pouvoir gérer les ajustements nécessaires « en temps réel ».

## La QVT comme méthode pour gérer l'après-crise

Face à cette situation et ces exigences, l'approche par la qualité de vie au travail constitue une voie pour préparer l'après-crise et sortir « par le haut » de l'enchaînement de séquences de confinement, couvre-feux et télétravail intensif.

Les démarches QVT constituent, en effet, un levier puissant pour accompagner une politique publique renouvelée en matière de qualité des services rendus, d'évolution des compétences et des métiers, ainsi que des conditions de travail. Elles offrent une porte d'entrée positive pour mener autrement les transformations rendues nécessaires par cette crise sanitaire.

Pour rappel, les principes et méthodes éprouvés - par le réseau Anact-Aract en particulier - d'une démarche QVT peuvent être résumés de la sorte :

- Une logique d'action fondée sur l'expérimentation et son évaluation, favorisant l'apprentissage collectif et la gestion des incertitudes en situation de changement.
- Une approche « systémique » qui décloisonne le système d'acteurs et d'action pour discuter, penser et faire ensemble.
- La valorisation et l'articulation du dialogue social (avec les représentants du personnel) et du dialogue professionnel (qui organise la participation de l'ensemble des personnels) pour trouver des solutions concrètes et aider aux décisions.
- Une vision renouvelée du management, axée sur le travail.
- L'appui d'une démarche structurée et outillée.

Pour passer à l'action, ce site propose une section complète dédiée à la mise en œuvre d'une démarche QVT dans la Fonction publique. Pour chacune des 4 grandes étapes, la méthodologie est accompagnée d'outillage et de témoignages pour favoriser l'appropriation par les acteurs de terrain.



# Les collectivités planchent sur une marque employeur unique

Par Marie MALATERRE – 26 avril 2022, mis à jour le 20 février 2023

**Stratégie efficace en matière d’attractivité dans le secteur privé, la marque employeur devient un sujet central pour les collectivités qui planchent sur la création d’une marque employeur territorial unique.**



© Fotolia

Les 15<sup>e</sup> rencontres de la communication interne du secteur public se sont tenues à Paris les jeudi 31 mars et vendredi 1<sup>er</sup> avril. L’occasion de rassembler 230 communicants publics autour du thème de la marque employeur et de communiquer les résultats d’une étude réalisée par Cap’com avec l’Institut Occurrence autour de l’état d’avancement des collectivités territoriales sur le sujet.

Il en ressort en premier lieu que 97 % des communicants et DRH de collectivités interrogés jugent que la marque employeur est devenue aujourd’hui une réelle nécessité et une condition de légitimité pour les collectivités territoriales. *“La situation est inédite, a d’ailleurs souligné Qwenaëlle Solignac, responsable communication interne de la ville de Paris. Le marché de l’emploi se retourne et, en conséquence, les attentes des agents se transforment.”*

## Une marque employeur territorial unique

Si l’engouement semble indiscutable, seule une collectivité locale sur deux aurait fait à ce jour de la marque employeur l’un de ses objectifs, selon les résultats de l’étude. *“Ce n’est parfois qu’un effet de mode, a mis en garde Hélène Guillet, vice-présidente du Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales. Mais c’est de plus en plus souvent un projet de l’ensemble*

*de la collectivité.*” Confrontées à un problème évident d’attractivité, les collectivités territoriales ont pourtant pris le problème au sérieux et sont nombreuses à avoir engagé un travail sur leur marque employeur sans nécessairement lui en donner le nom.

Pour preuve, ce n’est qu’au début de cette année que l’État a lancé la marque employeur des services publics à travers la plateforme “Choisir le service public”. Dans cette perspective d’ailleurs, à la suite d’un rapport du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale et de l’Association des DRH des grandes collectivités, la création d’une marque employeur territorial unique est actuellement à l’étude. Le sondage réalisé par Cap’com et Occurrence fait également un état des lieux de l’avancement des collectivités sur différents items liés à la qualité de vie au travail. Une dimension centrale pour mettre en place une stratégie de marque employeur efficace.

## **Une question de QVT**

On constate ainsi que les collectivités sont encore timides en matière de QVT. Ainsi, seules les politiques traditionnelles d’égalité femmes-hommes, d’équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, d’organisation du travail et de formation sont mises en place. À noter tout de même qu’un tiers des collectivités qui reconnaissent ces politiques ne sont que peu ou pas avancées. Toutes les questions liées au management, à l’amélioration des processus de recrutement ou encore aux conditions de travail restent, d’une manière générale, plutôt à la traîne.

Pour autant, en matière d’attractivité de la collectivité et des métiers, les résultats apparaissent différents. Les actions pour promouvoir l’image et la notoriété du territoire semblent bien souvent engagées. Les actions portent essentiellement sur l’image et l’attractivité du territoire, la notoriété et l’identité de la collectivité, le projet de mandat, le leadership et la notoriété du maire ou président, la perception des politiques publiques de la collectivité, la culture partagée des valeurs publiques, la valorisation de la fonction publique territoriale et des métiers.

# Comprendre

## La QVT dans la Fonction Publique

Comme pour le privé, le développement de démarches de qualité de vie au travail (QVT) dans la Fonction publique résulte d'un processus de maturation des acteurs largement inspiré par le bilan des actions de prévention des RPS. Le mouvement est engagé, mais, faute d'accord national, l'approche par la QVT se développe avant tout au travers d'initiatives locales.

### **Une première mobilisation sur la prévention des RPS**

A l'exception du secteur hospitalier, qui avait déjà des cadres d'actions dans ce domaine depuis de nombreuses années - notamment les CHSCT, la prise en charge globale des questions de santé au travail a été plus tardive dans la Fonction publique.

La prévention s'est ainsi véritablement structurée à partir de l'accord national « Santé et sécurité au travail dans la FP » du 20 novembre 2009, avec l'application dans le secteur public de la plupart des dispositions du Code du Travail en la matière. Après la mise en œuvre progressive des premières politiques de prévention, la Fonction publique s'est intéressée aux RPS avec un accord important sur ce sujet le 22 octobre 2013, point de départ de nombreux diagnostics dans les établissements publics.

Cette dynamique de prévention a pourtant montré ses limites. Certes, les acteurs publics se sont mobilisés, mais on a pu constater une difficulté à passer du diagnostic au plan d'actions. Une difficulté également à pérenniser les démarches engagées.

Ces démarches ont néanmoins mis en évidence la nécessité de donner de façon régulière la parole aux agents et l'importance de les associer aux conduites du changement. Le lien existant entre qualité du travail et qualité du service au public est aussi apparu plus nettement. C'est sur ces bases qu'a été ouverte en 2015 la négociation d'un accord sur la QVT dans la fonction publique.

### **Un accord national non ratifié sur la qualité de vie au travail**

Le projet d'accord QVT de la Fonction Publique prévoyait de soutenir des démarches de structures publiques en donnant quelques orientations majeures : l'anticipation de l'évolution des organisations et des impacts humains, le développement d'espaces de discussion sur le travail pour les agents, le développement d'actions de soutien à l'encadrement, le développement de mesures pour favoriser l'articulation vie professionnelle et vie personnelle.

Faute de majorité du côté des organisations syndicales pour approuver l'accord, cette négociation n'a pas abouti. Il n'y a donc, à ce jour, pas de cadre national aux démarches QVT dans la fonction publique. Pour autant, il est intéressant d'analyser les grandes lignes de ce projet d'accord. Celui-ci propose des repères, tant pour les expériences locales qui se sont engagées depuis, que pour la production d'outils à disposition des décideurs publics.

Ainsi par exemple de la définition de la QVT. Les négociateurs ont privilégié une vision large de la qualité de vie au travail, proche de celle définie par l'accord national interprofessionnel QVT du secteur privé de 2013.

Une approche également bien ciblée sur l'organisation du travail et la participation des agents. Deux grands domaines d'actions sont identifiés :

- l'amélioration de l'organisation collective du travail en s'appuyant sur l'expertise des agents et notamment de l'encadrement ; avec beaucoup de propositions favorisant des démarches participatives, l'expression des agents, l'analyse anticipée de l'impact des changements, la formation et le soutien aux managers ;
- l'amélioration de l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle ; avec des propositions sur la gestion du temps et le développement du télétravail.

Même non aboutie, cette négociation a également favorisé des actions d'encouragement et de soutien au niveau national au lancement de démarches QVT. Ou, parfois plus modestement, au développement de certains aspects de la QVT. On pourra ainsi citer :

- la publication d'outils et méthodes par la DGAFP sur la QVT ou des sujets proches : guide DGAFP-ANACT en 2019, guide sur la conduite du changement et le management ;
- le soutien au développement du télétravail suite au décret de 2016 ;
- une négociation sur l'égalité professionnelle qui a abouti à un accord le 30 novembre 2018 ;
- la mise en place pour la FPE de fonds d'aide aux structures publiques pour l'innovation en matière RH (FIRH) et conditions de travail dont QVT (FIACT).

## **L'Hospitalière en éclairer sur la QVT**

L'échec de la négociation nationale n'a pas empêché la Fonction publique hospitalière d'avancer. Comme elle l'avait fait en matière de prévention, la FPH fait en effet figure d'éclairer sur le sujet QVT. Avec pour principal angle d'attaque, le lien entre la qualité des conditions de travail et la qualité des soins.

Mis en évidence par des travaux menés par la Haute Autorité de Santé (HAS) et l'ANACT, ce lien sert de trame aux dispositifs insérant des critères de QVT dans les processus de référencement des établissements hospitaliers. Il favorise également les expérimentations locales.

Le partenariat actuel entre la HAS et l'Anact se poursuit, avec pour objectif d'étayer la notion de qualité de vie au travail, de comprendre sa dynamique dans les établissements de santé, et de proposer des repères de plus en plus opérationnels aux acteurs impliqués : professionnels, managers, préventeurs et représentants du personnel. A partir de cette base, de nombreux établissements hospitaliers ont mis en place des démarches QVT notamment à l'occasion de transformation de leur organisation, de développement de nouveaux services, etc...

## **Des initiatives locales dans les structures des trois versants**

Dans ce contexte d'absence d'obligation mais d'encouragement au niveau national, de nombreuses structures publiques des trois versants de la FP se sont lancées. Soit avec des démarches complètes, soit, puisque le thème de la QVT rend possible plusieurs niveaux d'entrée, avec des actions moins ambitieuses mais portant bien le souci d'association des agents aux décisions : groupes de travail à l'occasion de conduite de changement ou projet de service, installation d'espaces de discussion dans les services, etc.

C'est dans le milieu hospitalier que les expériences ont été les plus nombreuses et les plus abouties. Au travers d'accompagnement en mode « cluster » en région par le réseau Anact, plusieurs centaines d'établissements hospitaliers ont pu conduire des démarches participatives, notamment à l'occasion de changements d'organisation.

Des démarches ont pu aussi être conduites dans des collectivités locales impliquant toute la collectivité ou certains services.

Dans la Fonction publique de l'État, on notera deux accords QVT locaux signés en préfectures, ainsi que plusieurs accords ou démarches complètes dans des universités. D'autres expériences concernent plutôt la mise en place de démarches participatives à l'occasion de changements (changements de locaux, d'organisation), de mise au point de projets de services (notamment dans

des DDI) ou encore lors de l'expérimentation d'espaces de discussion (par ex. à la DRH des Ministères sociaux, au Ministère des Finances, etc..). Il est à noter que ces expériences ne portent pas toujours l'appellation « QVT », même si elles contiennent beaucoup des caractéristiques de la QVT portée par le projet d'accord national QVT.

## **Des enjeux spécifiques pour le secteur public**

Si les « ingrédients » de la QVT restent les mêmes quel que soit le versant considéré, la démarche QVT dans une structure publique doit prendre en considération quelques éléments spécifiques :

### *La question de la qualité du service public*

L'entrée par cet objectif pour parler des conditions de travail est importante. Elle rejoint la question du sens du travail, valeur très présente et partagée dans les métiers du service public. Les démarches QVT imposent donc de pouvoir travailler cette question, d'organiser une discussion sur ce sujet et de pouvoir développer des actions évaluées simultanément sur des critères d'amélioration des conditions de travail et de qualité du service public.

### *Le lien entre RPS et QVT*

La Fonction publique s'étant beaucoup mobilisée ces dernières années sur le sujet RPS, il convient de bien réfléchir à la transition entre démarches RPS et QVT. Avec en tête de faire en sorte que l'entrée QVT n'annihile pas la dynamique qui s'est créée sur la prévention des RPS.

### *La question des marges de manœuvre*

Le sujet est particulièrement important dans des structures complexes, de grande taille, avec des formes de décisions souvent descendantes et de nombreuses réformes arrêtées au niveau politique. Il importe alors de vérifier l'existence de réelles marges de manœuvre au niveau de la démarche QVT, afin que le pouvoir d'agir des agents ne reste pas un vain mot.

### *La possibilité d'expérimenter*

En lien avec la question précédente, la QVT engage à expérimenter de nouvelles formes d'organisation du travail construites avec les agents. En particulier à l'occasion de projets de transformation. Mais attention, une culture largement basée sur la norme et la décision supérieure est susceptible de freiner cette approche. Il importe donc de vérifier les possibilités de correction et d'ajustement dans le cadre d'une démarche QVT.

### *La culture du management*

Les démarches QVT, qui s'appuient par définition sur la participation des agents, conduisent à une transformation du rôle des managers. Or, de par leur formation ou leur positionnement, ces derniers ne sont pas toujours ouverts à ces pratiques. Une attention particulière doit donc être portée aux encadrants. A leurs pratiques, mais aussi à la prise en charge de leurs propres difficultés et conditions de travail.

### *La qualité du dialogue social et l'articulation avec le dialogue professionnel*

Dans la fonction publique, le dialogue social est assez souvent formel et éloigné du terrain. Il importe, par les voies d'expression des agents organisées dans les démarches QVT, de veiller à nourrir et enrichir le dialogue social.

### *La place des usagers*

Comme nous l'avons vu, les démarches QVT prennent en charge la dimension « qualité du service public ». Elles gagnent donc à rechercher un dialogue fructueux entre tous les acteurs engagés dans la relation au service public : agents, usagers, concepteurs des processus d'accès au service. Il y a sur ce point des travaux à mener pour trouver les bonnes voies et méthodes qui permettent de faire dialoguer les différentes logiques.

# Plan de sobriété énergétique dans les entreprises : un sujet de dialogue social autour des conditions de travail ?

28/10/2022

**Sébastien MILLET**, Avocat spécialiste en droit du travail, de la protection sociale et des risques professionnels - Cabinet ELLIPSE AVOCATS

*L'hiver approche et l'Etat déroule son programme volontariste d'économie d'énergies à destination des entreprises et collectivités (cf. « Plan de sobriété énergétique – mobilisation générale » - Dossier de presse 6 octobre 2022).*

Celui-ci s'articule autour de 15 actions concrètes à vocation générale, plus des mesures sectorielles spécifiques (ERP, industrie, etc.).

Toutes les entreprises sont concernées, pas uniquement celles qui sont engagées dans une démarche de RFSE ou de certification (cf. référentiel ISO 50001).

Qu'il s'agisse des mesures de réduction de consommation d'énergie (chauffage, éclairage, transports, etc.), ou d'organisation (recours au télétravail, plans de mobilité employeur, etc.), les usages, façons de travailler et procédés de travail seront impactés à des degrés divers par ces aménagements, sachant qu'ils ont vocation à faire l'objet de consignes à caractère contraignant pour les personnels.

Typiquement, cela questionne les conditions de travail, et invite à faire un parallèle avec l'obligation de sécurité de l'employeur qui enjoint de « *tendre à l'amélioration des situations existantes* » (C. Trav., L4121-1). Dans l'ensemble, cela répond à un impératif d'intérêt général, et il n'est pas question que cette exigence de sobriété s'accompagne d'une dégradation des conditions de travail en entreprise.

Par exemple, prévoir d'abaisser la température dans les locaux à 19° C en période d'occupation (ce qui au demeurant est conforme à la réglementation du Code de l'énergie – cf. art. R241-26), ne devrait pas raisonnablement être discutable de ce point de vue, sous réserve par exemple d'éventuelles restrictions médicales au cas par cas.

Ce sujet illustre d'ailleurs le hiatus potentiel entre transition environnementale et société de consommation, qui nécessitera de plus en plus de mesures fortes susceptibles d'entrer en conflit avec les habitudes de confort, voire d'insouciance, y compris en entreprise.

Il y a là un enjeu d'acceptabilité sociale (et sociétale), ce qui passe par la pédagogie, la concertation et la conviction : agir pour la protection de l'environnement, c'est aussi contribuer d'une certaine manière à préserver la qualité de l'environnement de travail et des conditions de travail de demain.

En matière d'énergie, le Gouvernement invite ici les entreprises à « *repenser l'organisation du travail, au regard des objectifs de sobriété dans une démarche d'animation concertée* », sous 2 axes :

- Désigner ou créer dans chaque établissement un ambassadeur ou référent de la sobriété énergétique ;

- Présenter une trajectoire de réduction de la consommation d'énergie de l'entreprise et le plan d'actions mené en faveur de la sobriété énergétique au comité social et économique (CSE) ou aux délégués syndicaux.

C'est aussi l'occasion de faire entrer plus généralement le sujet de la transition environnementale dans le champ du dialogue social avec les représentants du personnel, d'autant que le législateur a élargi leurs prérogatives en la matière notamment au regard de la prise en compte des conséquences environnementales des décisions de gestion de l'entreprise (cf. loi Climat et résilience du 2021-1104 du 22 août 2021).

Attention, il n'est pas uniquement question de faire de la *soft law*, sachant que ces aménagements à des fins de sobriété énergétique sont susceptibles d'impacter à la fois :

- la marche générale de l'entreprise (cf. notamment plan de continuation d'activité face au risque de pénuries - PCA),
- les conditions de travail,
- la mise à jour de l'évaluation des risques professionnels et le PAPRI Pact,
- la formation et les actions de sensibilisation (usages informatiques notamment), le règlement intérieur,
- et plus largement, les orientations stratégiques de l'entreprise.

Autant de champs dans lesquels le Code du travail prévoit des obligations d'information et de consultation du CSE, pour les entreprises de 50 salariés et plus.

En parallèle, la négociation collective n'est pas en reste, tout particulièrement sur le terrain de la négociation obligatoire en matière de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).

La question du télétravail risque d'ailleurs de redevenir un sujet de revendications, notamment sur la question de la prise en charge des frais du télétravail liés au renchérissement de la facture énergétique au domicile ...

Il s'agit néanmoins d'apporter une contribution à l'effort collectif national, tout en permettant à l'entreprise d'anticiper les risques de rupture d'approvisionnement et de rester résiliente.