

Contribution à la capitalisation de la Qualité de vie au Travail

CHATI Makhlouf, DJEBABRA Mébarek^(a) & CHETTOUH
Samia^(b)

(a),(b) Laboratoire LRPI – Institut Hygiène et Sécurité, Université
Batna 2, Algérie

تاريخ القبول: 2019-08-02

تاريخ الإرسال: 2019-06-04

Résumé

La promotion de la qualité de vie au travail (QVT) repose sur une réelle attention portée à des relations collectives constructives comme leviers de performance et de compétitivité pour l'entreprise. Améliorer la performance sociale et le bien-être, c'est d'améliorer les conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises. L'approche QVT regroupe les actions qui permettent de concilier ces améliorations, en vue d'instaurer une véritable culture de prévention dans les organisations. C'est dans ce contexte que s'intègre cet article qui a pour objectif de mettre l'accent sur une nouvelle approche de la capitalisation de la QVT en termes de sa pérennisation.

Mots clés : Qualité de vie au travail, amélioration continue, modèle, capitalisation, pérennisation.

1. Introduction

Aujourd'hui, les professionnels sont confrontés quotidiennement à des situations où la charge émotionnelle, parfois forte, a des conséquences sur le rapport au bien-être au travail (Desmeules, 2015). Dans ce contexte, la promotion de la qualité de vie au travail (QVT) représente un thème stratégique de la politique sociale des établissements (Bourdu et al, 2017). En effet, l'engagement dans le travail est source de performance et d'innovation (Galet, 2017). La qualité de cet engagement dépendra des efforts poursuivis pour donner un contenu enrichissant aux tâches effectuées, offrir aux travailleurs des parcours professionnels motivants et chercher les solutions les mieux adaptées pour concilier vie professionnelle et vie personnelle. C'est toute l'ambition qui s'attache à la recherche de la qualité dans le management des établissements (ANACT, 2015).

Il est important de préciser que la norme québécoise "Entreprise en santé" - BNQ 9700-800 : 2008 est l'un des textes de référence les plus élaborés pour toutes les entreprises qui veulent mettre en œuvre

une stratégie de santé et bien-être au travail (GESQ, 2014 ; INSPQ, 2008).

La QVT est directement liée aux opportunités qui renvoient au développement du potentiel d'efficacité au travail, d'innovation organisationnelle et au renforcement de la prévention dans l'entreprise (Bouvet et al, 2012).

De même, les questions de QVT sont des questions créatrices de dialogue social positif et de réflexion productive sur l'environnement de travail, le contenu du travail et son organisation, la formation et la promotion des compétences (Pelletier, 2015). De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin d'anticiper les conséquences des mutations économiques (ANI, 2013). A ce propos, de nombreux travaux scientifiques à l'échelle internationale démontrent l'existence d'un lien étroit entre la QVT, d'une part, et la compétitivité des entreprises, d'autre part (Lorand-Guillard, 2017 ; Pelletier, 2015).

En effet, ces études montrent que l'amélioration de la QVT permet, non seulement, de renforcer les performances des entreprises mais également de réduire le stress face au changement et favorisent le maintien dans l'emploi (Salgado, 2013). C'est pour cette raison que ces études scientifiques sur la QVT se sont focalisées dans leur ensemble sur l'évaluation de la QVT dans les entreprises en tant baromètre ou boussole de la performance globale de l'entreprise (Gallet, 2017).

S'intégrant dans ce contexte, le présent article a pour ambition de se focaliser sur un autre aspect non évoqué, à notre connaissance, sur la QVT. Il s'agit de sa capitalisation en termes de sa pérennisation. Pour atteindre cet objectif, la suite de cet article est structurée en trois sections rappelées ci-après.

Dans la section suivante, nous rappelons brièvement les concepts de base de la QVT, les démarches qui leurs sont associées ainsi que ses apports dans le domaine du travail. La deuxième section présente l'approche proposée pour la capitalisation de la QVT dans les entreprises Algériennes. Enfin, la dernière section est dédiée aux résultats obtenus ainsi que les perspectives envisageables.

2. Rappels sur la QVT :

D'après l'ANI, (2013), la QVT désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment.

La QVT est nouvellement intégrée dans la prévention des risques professionnels (Jeblif et Tremblay, 2015).

Pour Barsali, (2018), la QVT va au-delà de cette intégration dans le sens où elle fait référence à des conditions favorables de l'environnement de travail, qui ont des conséquences positives pour les salariés : bien-être et santé psychologique au travail.

L'ISO 45001 (version 2018), considère le bien-être et la QVT comme d'autres aspects de la santé et de la sécurité qui peuvent être intégrés par l'organisme au travers de son système de management santé et sécurité au travail.

2.1. Concepts de base de la QVT :

A notre connaissance, il n'existe pas une définition standard de la QVT. Cependant, l'ANI (2013) propose un cadre de la QVT qui couvre cinq dimensions :

- les conditions de travail (la qualité du contenu du travail et de son organisation, la qualité de l'environnement physique de travail),
- les relations (de travail, sociales, engagements partagés),
- les possibilités de réalisation et de développement (formation et parcours),
- le respect de l'égalité professionnelle,
- la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle.

2.2. Démarches de la QVT :

Toutes les démarches de la QVT sont centrées sur la roue de Deming (PDCA) relative à l'amélioration continue (Figure 1) où l'angle « α » reflète : la réglementation, normes et politiques.

La mise en place d'une démarche QVT comporte, donc, quatre principales étapes détaillées ci-après.

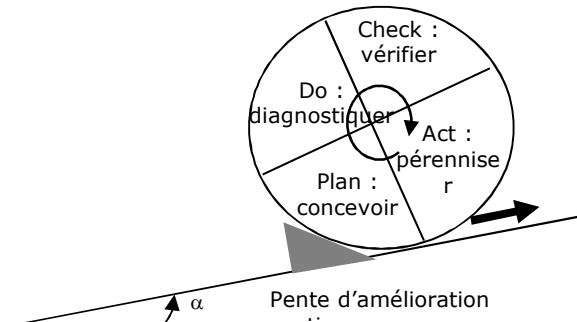


Figure 1 : Cadre général des démarches QVT.

La première étape est celle de la conception de la démarche QVT qui doit être axée sur les enjeux et objectifs de l'entreprise. En effet, la démarche QVT doit être gouvernée par la performance globale de l'entreprise (performance économique et sociale). La réussite de cet

objectif est conditionnée par le dialogue social et les cohérences entre les parties prenantes de la QVT en termes de mobilisation.

La seconde étape est relative au diagnostic d'une situation de travail favorisant la participation et la confiance des salariés. A ce propos, Anact, (2016) recommande l'usage des éléments de diagnostic suivants :

- identification des salariés (âges, sexes, ancienneté, qualification, ...),
- absentéisme (taux, durée, motifs, ...),
- parcours professionnels (mobilités, promotions, ...),
- santé au travail (stress, maladies professionnelles, ...),
- sécurité au travail (accidents de travail, moyens de maîtrise, ...),
- conditions de travail (contraintes, pénibilité, autonomie, qualité des relations de travail, ...).

Lors de cette étape, il est opportun de faire le recours aux méthodes qualitatives d'évaluation de la perception de la QVT tel que le questionnaire où l'on énumère les questionnaires de Karasek ou de celui de Siegrist (Guillet, 2012).

La troisième étape est dédiée à l'évaluation proprement dite des dimensions de la QVT. C'est-à-dire à sa mesure. Dans ce contexte, Barsali, (2018) évoque que la QVT est une attente des salariés de l'entreprise. En effet, une entreprise qui favorise la confiance et l'autonomie, crée les conditions d'une QVT qui lui permet de bénéficier d'une équipe plus créative, plus engagée et plus performante. D'où, la QVT est synonyme de performance globale qui mérite, donc, d'être pérennisée (dernière étape de la démarche QVT).

2.3. Apports de la QVT :

Les apports de la QVT sont multiples. Nous citons à titre de rappel (GESQ, 2014) :

- l'amélioration des conditions de travail du personnel et des managers ainsi que leur niveau d'engagement dans l'organisation,
- la maîtrise des coûts liés à la QVT,
- l'augmentation de la performance sociale et par voie de conséquence l'image de l'entreprise,
- l'implication du personnel de l'entreprise dans ses activités productives tout en favorisant les bonnes initiatives.

D'une manière générale, la QVT vise le travail (son contenu et les conditions de sa bonne réalisation). De même, la QVT vise à mieux équilibrer la vie professionnelle et vie personnelle.

3. Approche proposée pour la capitalisation de la QVT (C-QVT) au sein des entreprises Algériennes

Rappelons que l'ANI, (2013) a développé un outil de capitalisation de la QVT intitulé « Boussole de la qualité de vie au travail » cadrée sur six axes : égalité des chances, contenu du travail, santé au travail, employabilité et développement professionnel, performance et management et, enfin, relations de travail et climat social. Chacun de ses axes est scindé à son tour en un ensemble de points.

D'après l'ANI, (2013), cette boussole est un outil d'aide au démarrage des démarches QVT. Elle permet aux acteurs de réaliser un premier état des lieux et de repérer les points forts et les points faibles de l'établissement et, par voie de conséquence, d'orienter l'action.

Un examen de cet outil montre qu'il est structuré sous forme de questionnaire. Donc, il reprend en grande partie le contenu des modèles d'évaluation de la QVT. D'où la question suivante : Est-ce que la boussole de la QVT peut substituer les modèles connus d'évaluation de la QVT ?

La réponse à cette question nous conduit à poser une autre question : les modèles d'évaluation de la QVT nécessitent-ils des outils d'aide ? Si oui, quels types d'outils d'aides à retenir ?

Certainement, les modèles d'évaluation de la QVT nécessitent l'usage des outils d'aide du type « outils supports » à l'image des logiciels de traitement des questionnaires ou des tableaux de bord pour le suivi des indicateurs de la QVT. Donc, la boussole QVT n'est qu'un outil d'évaluation de la QVT.

A notre avis et indépendamment de l'outil retenu pour l'évaluation de la QVT, qui doit être cadré par la boucle PDCA (roue de Deming, Figure 1), la capitalisation de la QVT doit être matérialisée au niveau des résultats de cette évaluation où il faut veiller quant à leur pérennisation. Car, la littérature scientifique montre que la capitalisation de toute démarche d'amélioration continue doit être axée sur sa pérennisation (Chirnos & Messaoudene, 2017 ; Desmeules, 2015).

Partant de cette conviction, nous proposons une approche de capitalisation de la QVT axée sur trois pôles (Figure 2) : modèles d'évaluation de la QVT, objectif attendus et résultats obtenus.

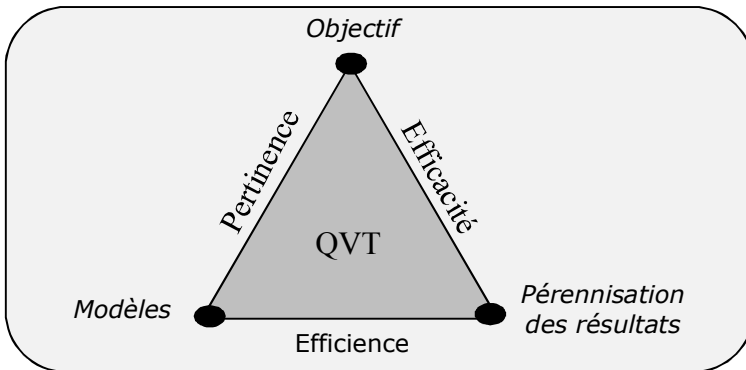


Figure 2 : Approche proposée.

Les modèles d'évaluation de la QVT où il est opportun de s'appuyer sur des modèles reconnus. Cependant, quel que soit le modèle retenu il doit être gouverné par l'amélioration continue dont la finalité est bien la pérennisation des actions prises en faveur de la QVT. Conséquemment, l'efficacité modèle d'évaluation de la QVT garantit l'optimisation des moyens permettant l'atteinte des résultats espérés. A ce propos, il est nécessaire d'acquérir de la compétence chez les acteurs impliqués dans toute démarche QVT. En effet, la formation de ces acteurs permet de comprendre les enjeux et les objectifs de la QVT ainsi que le choix du modèle le plus pertinent qui permet d'œuvrer dans le sens d'une « Entreprise en santé ».

L'objectif du déploiement d'un modèle QVT réside dans l'atteinte d'une performance globale. La concrétisation de cet objectif dépend, en grande partie, de la pertinence du modèle retenu en terme de son adaptation à la situation analysée et également en terme d'identification des facteurs clés de succès sur lesquels l'entreprise doit bâtir son avantage distinctif « performance globale ».

La pérennisation des résultats a pour objet de maintenir un haut niveau de performance globale au fil du temps (Figure 3).

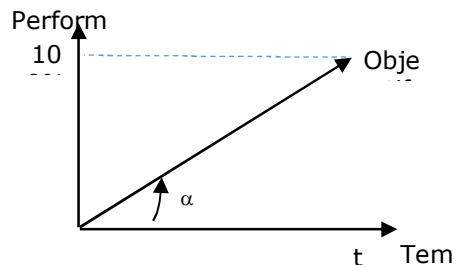


Figure 3 : Pérennisation des résultats de la QVT.

4. Application de l'approche proposée à la Direction Production de Hassi R'Mel - Sonatrach

5.1. Contexte d'application de l'approche proposée de la C-QVT :

Rappelons d'abord que la QVT est intégrée très récemment dans l'organisation du groupe Sonatrach. En effet, dans la nouvelle décision n°340 du 30 mars 2019 portant organisation de la direction centrale santé, sécurité et environnement (SSE), cette direction centrale est nouvellement scindée en quatre directions parmi lesquelles figure la direction « santé et QVT » qu'est composée des trois départements suivants : Management de la QVT, management des risques professionnels au poste de travail et Safe Behaviour. Cette nouvelle réorganisation de la direction centrale SSE est édictée par les apports multiples de la QVT.

Pour illustrer nos propos, nous présentons dans les deux sections suivantes le protocole expérimentale retenue pour l'application de la démarche C-QVT ainsi qu'un extrait des résultats obtenus sur un poste de travail de la division de production de Hassi R'Mel.

5.2. Protocole expérimental retenu pour la C-QVT :

Le protocole expérimental retenue dans cette étude est basé sur une enquête par questionnaire. Le questionnaire, qu'est destiné au poste " Unité de traitement de gaz MPP4 " de la Direction Régionale de Hassi R'Mel, couvre des catégories socioprofessionnelles de trois structures (exploitation, maintenance et HSE). Les catégories professionnelles retenues sont les suivantes : cadres (chefs de départements, chefs de services et ingénieurs), maîtrises (superviseurs, contremaîtres, inspecteurs, techniciens, ...) et exécutants (opérateurs et agents).

Par ailleurs, nous rappelons que le choix de ce poste de travail est motivé par le fait que ce poste a un impact direct sur la qualité et la production.

De même, nous signalons que ce protocole expérimental est gouverné par un processus cognitif de perception de la QVT et de traitement de l'information (figure 4). D'où, l'expérimentation est le meilleur moyen pour appréhender cette perception (Cohen et al, 1987; Beattie and Loomes, 1997).

La population étudiée est composée de 43 acteurs dont l'âge moyen est de 45 ans (âge entre 23 et 60 ans). L'ancienneté moyenne de cette population est de 15 ans (ancienneté entre 03 et 30 ans). Le niveau d'étude de la population cible est l'universitaire pour la moitié de l'effectif étudié (niveau universitaire = 52% ; niveau secondaire = 30 % et le niveau primaire = 18%).

Le questionnaire utilisé est structuré en deux grandes parties : une première partie axée sur l'identité de l'employé et comportant des informations générales sur l'employé (âge, ancienneté, niveau de formation, situation familiale, ... etc.) et une seconde partie orientée vers l'évaluation de la QVT :

- l'usage des indicateurs associés à chaque dimension de la QVT en s'appuyant sur une série de questions ouvertes et fermées,
- les opinions qui reflètent le niveau de perception de chaque dimension de la QVT, pondéré selon une échelle semi quantitative de satisfaction à quatre niveaux (pas satisfaisante, peu satisfaisante, satisfaisante et très satisfaisante).

5.3. Extrait des résultats obtenus :

Le suivi de la pérennisation de la QVT s'est effectué sur une plage du temps d'une année (année 2018) subdivisée en quatre semestres. Pour chaque semestre, le résultat de la performance est calculé sous forme d'un rapport entre la production réalisée (PR_t) sur la production prévisionnelle (PP_t).

Les résultats obtenus (Tableau 1) montrent que la monotonie de la croissance de cette performance selon la droite d'amélioration continue n'est plus effective. D'où, un problème dans la pérennisation de la QVT.

	Temps (t) : année 2018			
	1 ^{er} semestre	2 ^{ème} semestre	3 ^{ème} semestre	4 ^{ème} semestre
P_t	0.90	0.95	0.85	0.90

Tableau 1 : Résultats de pérennisation de la QVT.

Le diagnostic de ce problème de pérennisation de la QVT nous a conduits à évaluer ses dimensions (Figure 4).



Figure 4 : Résultats d'évaluation de la QVT.

Dans la figure 4, les dimensions de la QVT retenues sont d'ordre six. Une dimension est déclarée bonne si sa perception est supérieure ou égale à 75%. En conséquence et mise à part la dimension « santé et sécurité au travail –SST-» dont sa valeur est égale à 0,8, toutes les valeurs des autres dimensions de la QVT sont au-dessous de 0,75.

D'où l'effort de pérennisation de la QVT à faire aux niveaux de ses cinq dimensions problématiques.

En termes de pérennisation de la QVT évaluée au sein du poste de travail étudié et en référence à l'approche proposée dans cet article (Figures 2 et 3), l'amélioration des cinq dimensions problématiques doit être gouvernée sous forme d'efforts à déployer par les acteurs impliqués dans la QVT, d'une part et par la mise en œuvre des moyens nécessaires pour pérenniser la QVT.

5. Conclusion

La QVT a des incidences directes sur la performance globale des entreprises. En conséquence, cet article met en exergue la pérennisation de la QVT par le biais de la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue. Dans ce contexte, l'approche proposée a le mérite de concevoir un formalisme permettant d'assurer le suivi de la pérennisation des résultats d'évaluation de la QVT dans le temps.

Comme perspectives envisageables à cette approche, nous envisageons de diagnostiquer la problématique de cette pérennisation en se limitant au formalisme de la figure 3 : analyse mathématique de la pente « $\square$ » de la droite d'amélioration continue.

6. Références bibliographiques

1. ANACT. (2017) La qualité de vie au travail au service de la qualité des soins, La boussole Qualité de vie au travail, Un outil pour fixer le cap. Le réseau ANACT-ARACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail - Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail de Lyon, France.
2. ANACT. (2016) 10 Questions sur La Qualité de vie au travail QTV, Le réseau ANACT-ARACT de Lyon, France.
3. ANI. (2013) Accord National Interprofessionnel CC2013/41 du 19 juin 2013 - Qualité de vie au travail, Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social conventions collectives, France. 15 pages.
4. Barsali N. (2018) L'humain est capital..., Le capital d'une entreprise est dans l'humain, Le guide Santé, QVT et bien-être au travail, News RSE/2018, France, pages : 1-3.
5. Bourdieu.E., Peretie. M-M., Richer.M. (2016) La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité, Refonder les organisations du travail, Paris, Presses des Mines, pp 192 pages.
6. Bouvet.J., Bouillot. G., Besseyre. Ch-H, Coget. P-A., Savignac.S. (2012) Santé et Qualité de vie au travail, leviers d'innovation pour les RH & pour le Management, 11e - Conférence Responsabilité durable et santé au travail,

- AINF Association Interprofessionnelle de France pour la prévention des risques et la promotion de la sécurité Et de la santé au travail. URL: <http://www.association-ainf.com>.
7. Chirnos O. & Messaoudene Z. (2017) "Démarches d'amélioration continue : apprentissage et pérennisation », Revue JITEC n° 204, pp. 1-8.
 8. Cohen M., Jaffray J.-Y. and Said T., 1987, "Experimental Comparison of Individual Behavior under Risk and under Uncertainty for Gains and for Losses". Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol. 39, pp. 1-22.
 9. Desmeules S. (2015) Etude des conditions critiques à la pérennisation des projets LEAN dans les établissements de soins de santé et de services sociaux du Québec, Mémoire soutenu à l'Université des trois rivières du Québec-Canada.
 10. URL: depot-e.uqtr.ca/7966/1/031515036.pdf
 11. Gallet. A-M. (2017). Qualité de vie au travail dans les établissements de santé, l'enjeu de la qualité des soins, Revue de la Qualité de vie au travail - Travail & changement, N 366, Janvier/février /mars, du réseau ANACT-ARACT, France, pp 2-3.
 12. GESQ. (2014) Manuel d'accompagnement pour la mise en œuvre de la norme québécoise "entreprise en santé - BNQ 9700-800/2008 " - Groupe Entreprises en Santé Québécois, Edition Afnor, France. 156 pages.
 13. Guillet L. (2012) « L'évaluation du stress professionnel » dans *Le stress*. Sous la direction de Guillet Laurent. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Le point sur... Psychologie » p. 125-130.
 14. URL: <https://www.cairn.info/le-stress--9782804174378-page-125.htm>
 15. INSPQ. (2008) La norme « Entreprise en santé » NQ 9700-800 Aperçu de la norme, in : https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/jasp/.../15h30_LANGLAIS_Messier.pdf
 16. ISO 45001. (2018) Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail - Exigences et lignes directrices pour leur utilisation, Première édition 03-2018.
 17. Jebli. F., et Tremblay. D-G. (2015) La qualité de vie au travail QVT au QUÉBEC : *Enjeux, attentes et réalités organisationnelles*. La revue des conditions de travail, N°3 Qualité de vie au travail : Négocier le travail pour le transformer, enjeux et perspectives d'une innovation sociale ANACT, France, pp 33-45.
 18. Lorand-Guillard A-F. (2017) Performance et qualité de vie au travail : une alliance à construire, Mémoire de master ITEF soutenu à l'Université Rennes II, France. 101 pages.
 19. Pelletier. J. (2015) La qualité de vie au travail, une voie pour innover, ANACT, Revue Echange, N°34- 3ème trimestre 2017, Éditée par : France Qualité.
 20. Salgado M. (2013) document de travail Section 1. La « performance » : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. Maître de conférences habilité à diriger des recherches en sciences de gestion, Université Jean-Moulin Lyon.