



Comment gagner en performance grâce au développement de la **Santé** et de la **Qualité de Vie au Travail** au sein de mon organisation ?



Une question
à laquelle
vous souhaiteriez
avoir une réponse
d'ici la fin de cette
conférence-débat ?

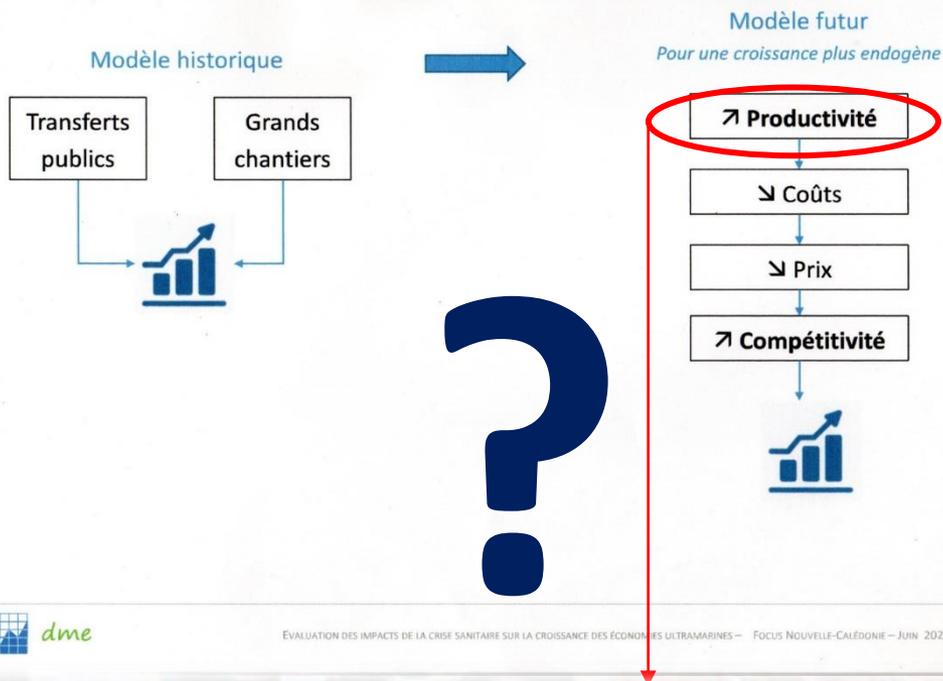


Paradoxe et enjeux dans un monde où :

- la performance économique est incontournable ;
- l'activité travail se transforme en permanence :

- Mondialisation // relocalisations
 - Evolution de plus en plus rapide des technologies
 - Introduction de nouvelles contraintes : qualité, environnement, économie d'énergie, concurrence, etc...
 - Changements climatiques
 - Crise sanitaire
- Etc.

Un enjeu fort : changer les ressorts de croissance



Trajectoires 2020/25



EVALUATION DES IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA CROISSANCE DES ÉCONOMIES ULTRAMARINES – FOCUS NOUVELLE-CALÉDONIE – JUIN 2020

Développer la santé et la qualité de vie au travail des travailleurs calédoniens : un outil pour accroître la productivité du travail au sein de nos organisations ?

1% d'absentéisme coûte 1,87% de la masse salariale (2017) :

- Non production (70%)
 - Sur-temps (5%)
 - Sur-salaire (25%)
- **Taux moyen d'absentéisme (Fr - 2018)**
- 4,72% secteur privé
 - 8,3% secteur public
- ⇒ dont 33% incompressibles
- **4 059 euros / salarié / an (485 000 F cfp)**
 - **107,9 Mds € / an (Fr)**
soit **4,7% du PIB**

Baromètre Ayming-AG2R La Mondiale – septembre 2018
(Institut Sapiens – think tank libéral)

Répartition des coûts compressibles supportés par l'entreprise / salarié / an

(IBET 2017 - base des données 2015)

L'IBET 2017 : indice de bien-être au travail ou outil d'évaluation du risque socio-organisationnel

(analyse et agrégat de 20 variables relatives aux désengagements réciproques employeurs/salariés - APICIL et Mozart Consulting)



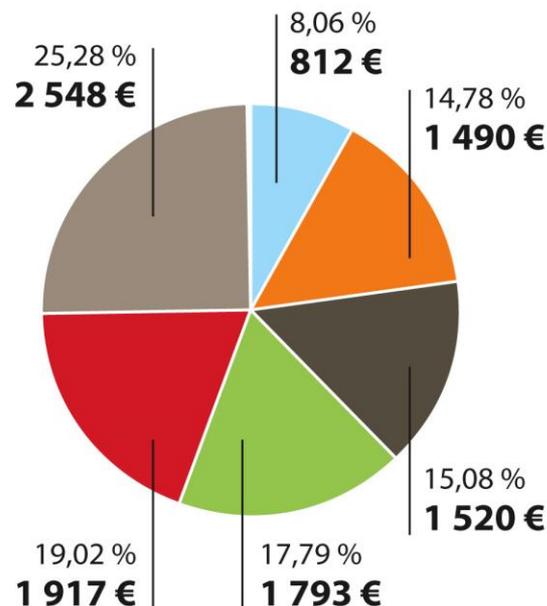
**Coût du mal être au travail
12 600 euros / salarié / an
soit 1 503 558 F cfp**



80% = coûts compressibles



**10 080 euros / salarié / an
soit 1 202 846 F cfp**



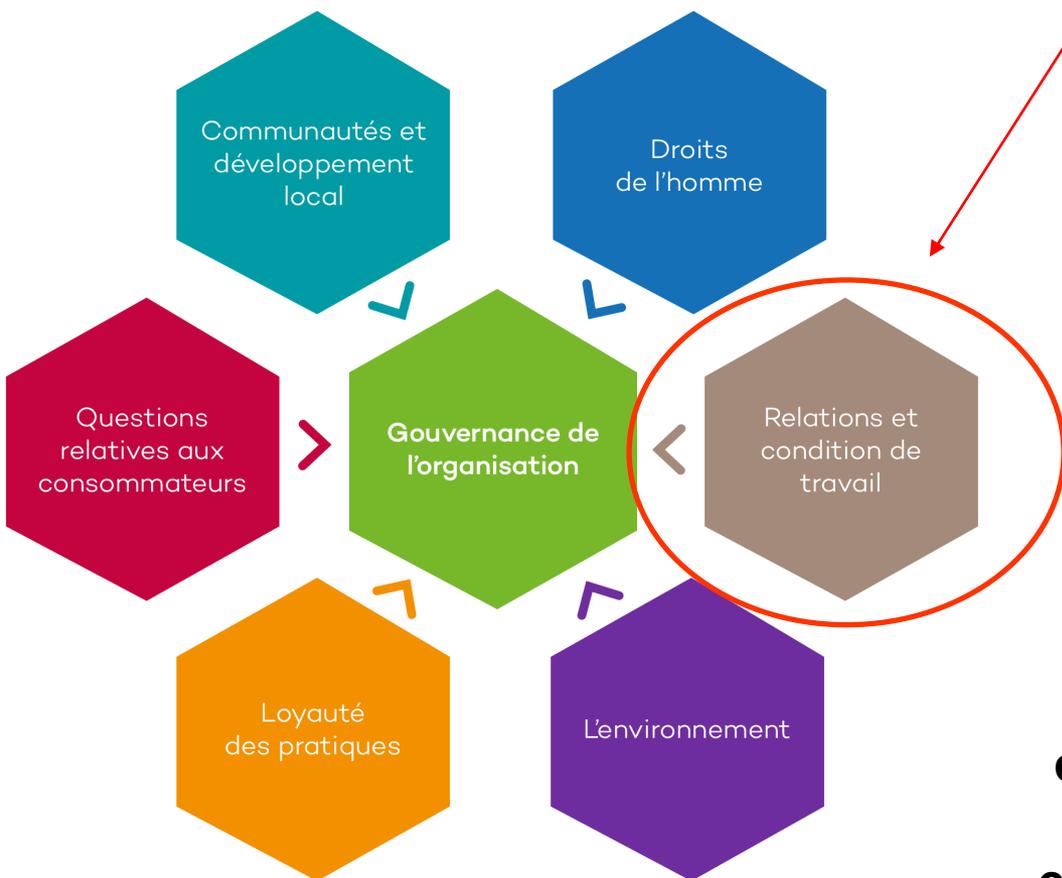
- Accidents du Travail, Maladies Professionnelles, Trajets
- Absentéisme pour maladie ordinaire (50 %)
- Ruptures conventionnelles réciproques employeur/salarié
- Sorties en période d'essai réciproques employeur/salarié
- Licenciements non-économique (faute, incapacité, inaptitude non liés aux AT/MP/TR (Accidents du Travail, Maladies Professionnelles, Accidents dus aux TRajets)
- Démissions pour désengagements

Dans la majorité des cas, un absentéisme compressible évitable car dû à des dysfonctionnements managériaux :

- Organisation du travail défailante
- Communication-coordination-concertation inadaptées
- Formation inappropriée aux situations professionnelles actuelles et futures
- Mauvaise gestion du temps
- Défauts de mise en œuvre stratégique

Une vision élargie de la création de valeur d'une organisation : des critères plus qualitatifs qui intègrent la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes

Les domaines de la RSE



Développer la Santé et la Qualité de vie au Travail

Répondre aux « nouveaux » besoins des travailleurs :

- Préserver sa santé physique et psychologique
- Equilibrer sa vie pro/perso
- Avoir le droit de s'épanouir dans son travail
- Se sentir utile et « non nuisible »
- Donner durablement du sens à son travail, etc.



**Considérer
la RESSOURCE HUMAINE
comme une RESSOURCE DURABLE
est facteur de performance
et de pérennité pour une organisation**

Déroulé

- **La performance au travail : de quoi parle-t-on ?**
 - Sur le plan méthodologique : la Santé et la Qualité de vie au Travail selon l'approche ANACT
 - Sur le plan pratique : présentation de 2 cas

hestia
GOUVERNANTES
FACILITATEUR DE VIE

vaneOr
LA PROPRIÉTÉ À VOTRE IMAGE



Une société du groupe
Groupama



Groupama

Questionner,
échanger sur nos interrogations
et nos expériences

*Les meilleures choses qui arrivent
dans le monde de l'entreprise ne sont
pas le résultat du travail d'un seul homme.
C'est le travail de toute une équipe.*

Steve Jobs

La performance au travail : 5 idées clefs

L'efficiency productive

se joue
avant tout
dans
l'activité
travail.



**La performance
au travail dépend
des formes
d'organisation
du travail.**

**Les process,
les modalités de
coopération,
le management, etc.
qui soutiennent
ou pas la capacité
des personnes à
s'engager.**

**Notre performance
au travail
est aussi le reflet
de notre rapport
au travail
qui n'est jamais
exclusivement**

- Instrumental
- Technique
- Marchand



- **l'esprit d'équipe**
- **la cohésion**
- **le sentiment d'appartenance à une communauté de travail**

Des vecteurs de performance qui obéissent à des dimensions sociales et humaines échappant au seul calcul coût/bénéfices.



**Le sentiment
d'efficacité /
d'efficience
est une source
de santé
au travail.**

En fin de journée,
pouvoir se dire

*« j'ai fait
du beau travail »*
est porteur
d'équilibre,
de satisfaction
et de motivation.

PERFORMANCE SOCIALE

« C'est la résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci » (Pierre-Éric Sutter – 2011)

Prise en compte du **FACTEUR HUMAIN** sur 3 dimensions

Performance individuelle

Performance collective

Performance organisationnelle

Le bien-être : un état positif recouvrant les notions de bonne santé, de plaisir et de réalisation de soi

Bien-être psychologique

Dimension eudémonique
« Le travail pensé »

Bien-être subjectif

Dimension hédonique
« Le travail ressenti »



Quels sont les leviers de plaisir au travail ?

Les 13 sources de plaisir au travail



- 1 J'aime le contenu de mon travail.
- 2 Je suis traité(e) avec équité.
- 3 J'ai de bonnes relations avec mes collègues dans une ambiance de travail respectueuse et enthousiaste.
- 4 J'ai de bonnes conditions de travail.
- 5 J'ai une latitude organisationnelle et décisionnelle dans mon travail : je suis écouté(e), autonome et on me fait confiance ; je participe aux décisions me concernant.
- 6 Les processus de fonctionnement sont clairs.
- 7 On me fait des retours positifs sur mes résultats, sur mes compétences, mon savoir-être et mon engagement : je suis reconnu(e) dans mon travail.
- 8 Je développe mes compétences et donc mon employabilité.
- 9 J'ai des perspectives d'évolution.
- 10 Je suis rassuré(e) sur mon emploi et la pérennité de mon organisation.
- 11 J'ai un bon équilibre entre ma vie perso/vie pro.
- 12 Je suis fier(e) de travailler dans mon entreprise et dans mon équipe.
- 13 Je comprends ce que je fais et pourquoi je le fais : je donne du sens à mon travail.



En synthèse, sur les sources de performance sociale

Synchroniser

1

Les compétences
détenues par
les personnes.

2

Les mécanismes
qui assurent
une bonne
coopération
entre les acteurs.

3

Un cadre organisationnel
qui donne la possibilité
aux salariés de s'engager
activement dans
ce qu'ils réalisent.

Agir sur les 4 déterminants de la performance sociale

Les exigences
du travail
et de son
organisation

La culture et
les modalités
managériales,
et les relations
de travail

Prise en compte
des valeurs
et attentes
individuelles
des personnes

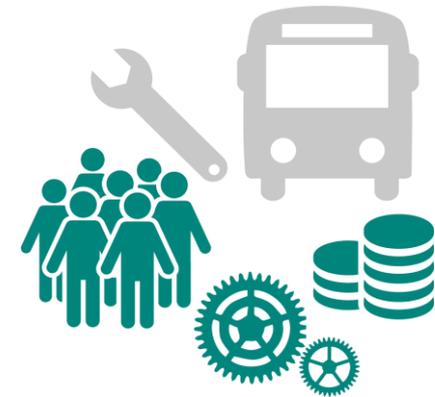
Accompagner les
changements qui
entraînent une
transformation
du travail

SQVT

Performance sociale :
 améliorer les conditions d'exercice
 du travail
 de vos collaborateurs



**Performance économique
 et/ou du service rendu
 aux usagers :** efficacité
 des moyens humains, matériels
 et financiers





Des partenaires sociaux pleinement acteurs de la SQVT



Passer d'un dialogue social axé sur l'emploi à **un dialogue professionnel axé sur le TRAVAIL** au plus près des réalités du terrain :

- Création d'espaces de discussion sur le travail
- Usage d'indicateurs économiques et sociaux
- Diagnostic partagé et expérimentations

Passer d'une logique d'empilement d'actions et de négociations à **une approche plus structurée visant la cohérence et faisant sens sur le plan stratégique.**

- Prévenir les situations de crise, de blocages
- Anticiper et accompagner les transformations nécessaires à la compétitivité des organisations.

Quelques estimations chiffrées des bénéfices économiques des politiques de prévention et de développement de la SQVT



1 \$ investi
en prévention QVT/SQVT

= 3 \$
rapportés à l'entreprise



1 € investi
en prévention QVT/SQVT

= 2 € à 7 €
de gains



1 € investi
en prévention QVT/SQVT

= 13 €
d'économies globales

Source :
Calculating the cost of work-related Stress ans psychosocial risks de l'EU-Osha (2014) - Synthèse d'études européennes sur le coût des RPS, complétées d'approches extra-européennes

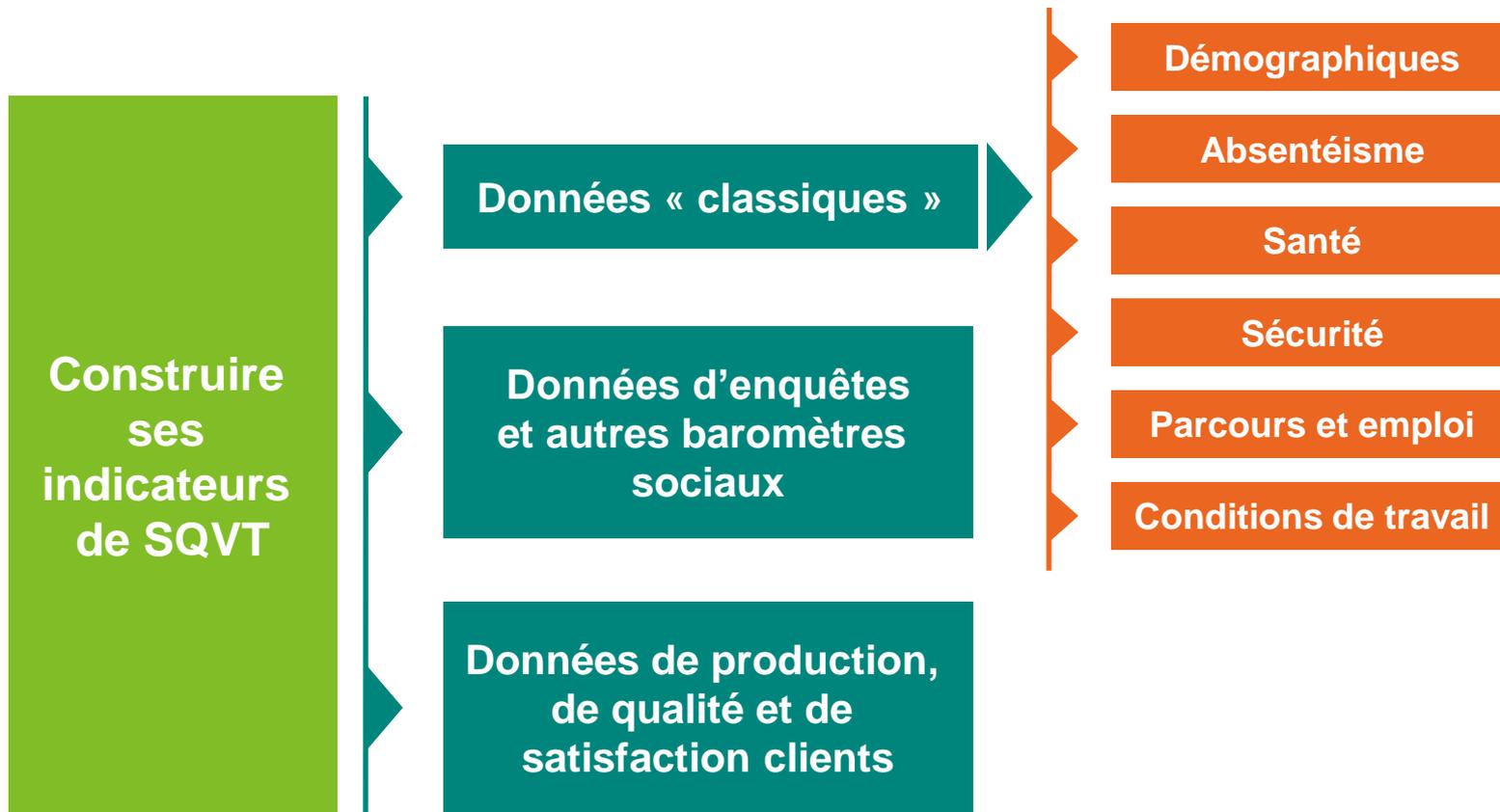
Les travailleurs « heureux » seraient...

- **2 fois moins** de malades*¹
- **6 fois moins** d'absents*¹
- **9 fois plus** de loyaux*¹
- de **12%***² à **21%***³ plus productifs
- **55%** plus créatifs*¹



Sources
*1 : DTE-NC – JOIT 2018
*2 University of Warwick, *Happiness and Productivity*, 2014
*3 Gallup, *State of the global Workplace : employee Engagement Insight for business Leaders Worldwide*, 2013

Construire ses indicateurs



*Le plaisir dans le travail
met la perfection dans le travail.*
Aristote

Exemples de démarches SQVT

hestia
GOUVERNANTES
FACILITATEUR DE VIE

vaneOr
LA PROPRIÉTÉ À VOTRE IMAGE



Une société du groupe
Groupama



Groupama



Merci pour attention et votre participation

- 10 questions sur la QVT - ANACT
- La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité – Refonder les organisations du travail – Emilie Bourdu, Marie-Madeleine Péretié, Martin Richer – Les Notes de la Fabrique, ANACT, Terra Nova, La Fabrique de l’Industrie – 159 p
- Les cahiers de l’Observatoire Social International – numéro 4 – Juin 2016 – Santé, travail et société, un engagement vivant 2014-2016 – 68 p
- Livre Blanc sur la QVT- GEREP - Alma Consulting group
- Etude INRS et Arts et Métiers ParisTech 2010 – www.inrs.fr/dms/inrs/pdf.cout-du-stress-professionnel2007.pdf
- Fabrique Spinoza – « Le bien-être au travail, objectif et vecteur de performance socio- économique »
- Management et qualité de vie au travail : un tour du monde des pratiques innovantes – GERESO – 15 novembre 2016
- Mémoire de Master 2 Management, travail et développement social « Le travail, du plaisir du sujet au bien-être de l’acteur – Marie Cadre, Cécile Legrain, Frédérique Rigaud, Damien Rivière – Année universitaire 2013-2014 - Université Paris-Dauphine - 1^{er} prix du Meilleur mémoire 2014 décerné par la Chaire Ethique et gouvernement d’entreprise de la Fondation Paris-Dauphine – 104 p
- Qualité de vie au travail : négocier le travail pour le transformer, enjeux et perspectives d’une innovation sociale – La Revue des conditions de travail – numéro 3 – Décembre 2015 – 1^{ère} partie - 164 p
- Qualité de vie au travail : négocier le travail pour le transformer, enjeux et perspectives d’une innovation sociale – La Revue des conditions de travail – numéro 4 – Mai 2016 – 2^{ème} partie - 177 p
- Qualité de vie au travail : négocier le travail pour le transformer, enjeux et perspectives d’une innovation sociale – La Revue des conditions de travail – numéro 5 – Décembre 2016 – 3^{ème} partie - 159 p
- Rapport « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser » du Collège d’expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail - Ministère du Travail, de l’Emploi et de la Santé (Gollac, 2011)
- Sondage ANACT/CSA – Janvier 2009
- Synthèse d’études européennes sur le coût des RPS, complétée d’approches extra-européennes - Calculating the cost of work-related stress ans psychosocial risks de l’L’EU-Osha (2014)

- www.anact.fr
- www.inrs.fr
- <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/>
- <http://www.guide-iprp.fr/>
- <http://www.psmt.ca/>
- www.risquesprofessionnels.ameli.fr
- <https://www.carsat-centre.fr/>
- www.innovationmanageriale.com
- www.global-watch.com
- www.myrhline.com