

GROUPE SOS  
UNE ENTREPRISE  
SOCIALE



# PROJET QVT

Démarche de management et d'animation de la qualité de vie au travail comme finalité, et comme contribution à la performance durable.

Implantation et déploiement

Projet soutenu par l'ANACT



Projet financé par le FACT



Projet financé et soutenu par Chorum



Projet financé par l'OETH



Projet financé par Unifaf

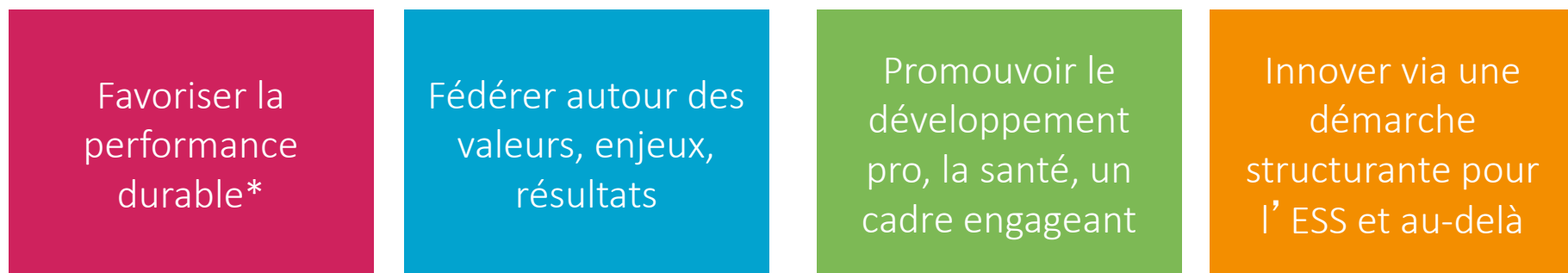


# I. PREMIÈRES RÉALISATIONS

# Pourquoi la QVT ?



## Qu'en attendre ?



\* Logiques d'action dans les registres de la prévention (des risques, et des conséquences des risques comme l'absentéisme ou les invalidités), du dialogue, du développement professionnel. Exemples :

> 1€ investi sur les risques psychosociaux = 13 € de bénéfice net généré. *Source : Rapport EU-OSHA « Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks », sept.14*

> 1% d'absentéisme = 0,4% de masse salariale. *Source : Alma, Consensus RH France 2013*

# Réalisations & enseignements



## Réalisations

- Plus de **250 acteurs formés** pour partager des références communes.
- **8 entités pilotes** diagnostiquées sur la base du référentiel QVT.
- **18 établissements étudiés** par des intervenants pluridisciplinaires dans le cadre des enquêtes in situ.
- **95 futurs AQVT identifiés**, et bientôt formés en même temps que leurs cadres.
- **Des innovations méthodologiques** qui dessinent, de manière inédite, une vision rassemblée et opérationnelle de la QVT
- **Partenariats scellés** ; financements externes obtenus ; budget optimisé & maîtrisé



## Enseignements

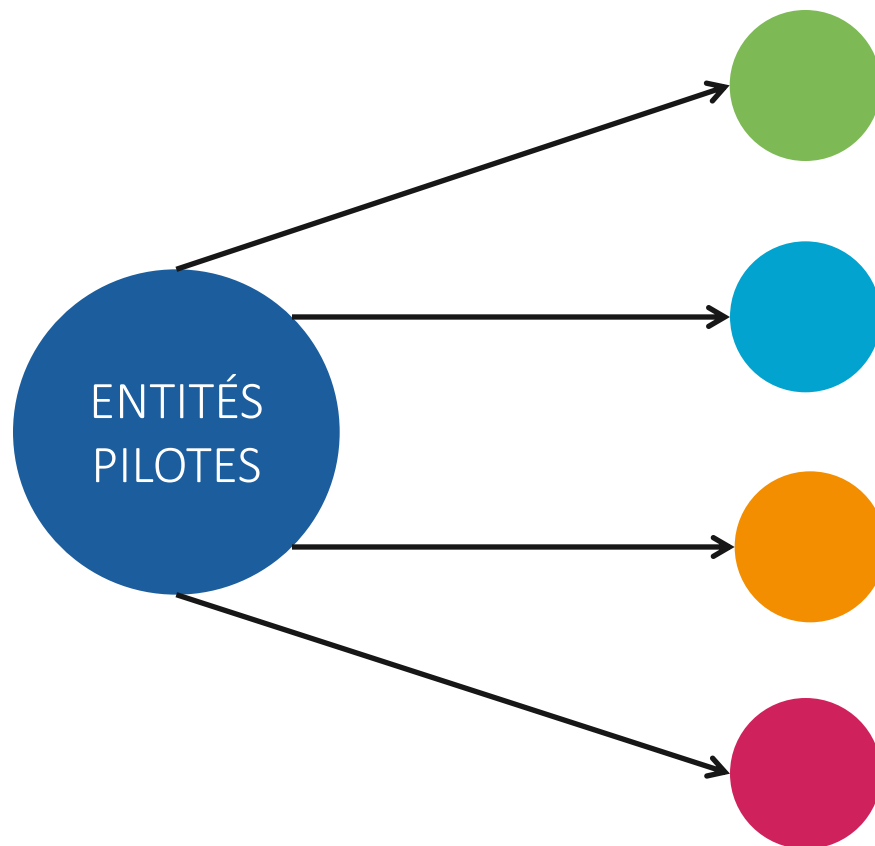
- La démarche s'est **co-construite** et la notion de QVT propre au GROUPE SOS a émergé de chacun des temps de la démarche : place laissée aux acteurs.
- **La coordination, centrale et décentrée**, et l'information de l'ensemble des parties prenantes de la démarche, sont essentielles ; des aspérités à certaines étapes du projet ont été dépassées ; l'articulation des compétences techniques et des compétences de coordination est une condition de réussite.
- **Une implication forte**, qui fait émerger une compréhension de tous les bénéfices possibles et une phase d'action.

## UN SYSTÈME HOMOGENÈME

Le système d'évaluation et d'action est fondé sur **des pratiques transposables** et un **langage commun**, à l'image d'un management total de la qualité.

## UN SYSTÈME PERENNE

Le code et les outils de la QVT sont **acountextuels**. Ils sont conçus pour une implantation durable et d'amélioration continue, à l'intérieur même des processus existants, en ligne avec les objectifs.



Déclinable et ajustable aux enjeux et aux finalités de chaque entité.

Principe du référentiel : cibler les pratiques et les dispositifs exemplaires afin de les capitaliser et de les diffuser -> démarche constructive

# Une mobilisation globale : de la stratégie au quotidien

CHAINE DE PILOTAGE



CHAINE D'ANIMATION



Directoire / DGG / DGA

DG Entités

Observatoire Groupe



Directions  
locales

IRP

Référent-e-s entités



Managers

Animateurs-trices QVT

Salarié-e-s



# Une mobilisation globale : de la stratégie au quotidien

CHAÎNE DE PILOTAGE



Directo

CHAÎNE D'ANIMATION



Principal enjeu pour rendre la collaboration efficiente et efficace :  
la mise en œuvre concrète de la QVT dans les pratiques à travers  
un **système harmonisé mais jamais uniforme**, décliné  
opérationnellement de façon à **s'ajuster aux spécificités**

DG Entités

**CAPITALISATION  
& ORIENTATION**

Observatoire Groupe

1 membre du Directoire, 2 membres de la DRH  
Groupe, 2 DG Entité, 2 R.E

*Partage des infos.  
et valorisation*

*Impulsion*

Directions  
locales

IRP

**MUTALISATION  
& ANIMATION**

Référent-e-s entités

*Partage des infos.*

*Animation de la politique & du  
réseau et Capitalisation &  
déploiement des plans d'action*

Managers

**ELABORATION**

Animateurs-trices QVT

Salarié-e-s

*Elaboration du plan d'action  
Et actualisation des outils*

Une démarche déjà à l'origine d'**innovations structurantes**,  
méthodologiques et opérationnelles, **valorisables**,  
par (et pour) le GROUPE SOS



## Référentiel QVT

- A la fois un langage commun, un outil d'évaluation et un guide d'action.
- Rend possible la comparaison, la capitalisation et le suivi des évolutions.
- Une forme aboutie de notation sociale.



## Réseau intégré

Internalisation des fonctions d'évaluation et de développement de la QVT :

- Pérennisation des démarches et des compétences.
- Inscription de l'action en faveur de la QVT dans le quotidien, quel que soit le contexte, comme fin et comme moyen.



## Démarche ascendante

La QVT est pilotée par les Directions et managers, avec les CHSCT ; le réseau d'animateurs et référents veille, recueille, alimente, outille et capitalise.

Autrement dit, c'est la somme des actions concrètes des acteurs, au quotidien, qui construit la politique QVT.



## II. POINT D'ÉTAPE SUR LE DÉROULÉ DU PROJET

# Avancement et concrétisation



Déc.2013  
Mars 2014

- Formation et réflexion/échanges du Directoire : ✓ cadre posé
- Formation et réflexion/échanges DG Entités : ✓ cadre décliné
- Formation et réflexion/échanges des cadres : ✓ cadre illustré
- Formation et réflexion/échanges des CHSCT : ✓ et partagé



Avril 2014  
Juillet 2014

- Constitution des COPIL Entités ✓
- Lancement des diagnostics d'entité ✓
- Baromètre QVT + Interventions pluridisciplinaires in situ ✓
- Démarrage de l'identification interne des AQVT ✓



Sept. 2014  
Déc. 2014

- Plans d'actions entités ✓
- Formation (RE, AQVT & cadres) ; initialisation du réseau interne
- Déploiement des politiques entité
- Fin de la phase projet et capitalisation



2015  
...

- La QVT durablement :
  - Poursuite du pilotage et de l'animation à ≠ niveaux du Groupe
  - Plans d'action et évaluation des bénéfices directs & indirects
- D'autres entités du Groupe intéressées
- REX et savoir-faire à proposer en externe

# Résultats de la phase diagnostic et analyse: premières tendances transversales

		NIVEAU DE PRIORITE DES DETERMINANTS QVT (1 : Min. / 16 : Max)						MOY
FAMILLES	DÉTERMINANTS QVT	CRESC	JCLT	I & A	PSA	GIE	WIM	
DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT ET DE SOUTIEN	ACCOMPAGNER LES PARCOURS PROFESSIONNELS	12	6	6	9	6	9	8
	SÉCURISER LES PARCOURS ET PRÉVENIR LES RUPTURES	8	12	9	9	9	8	9,17
	SOUTENIR LES INDIVIDUS ET LES COLLECTIFS	9	12	12	12	12	6	10,50
PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSFORMATION	AMÉLIORER LA QUALITÉ DU DIALOGUE SOCIAL	9	6	9	4	9	9	7,67
	ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS	6	9	9	4	9	9	7,67
	FAVORISER L'ÉQUITÉ ET L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE	8	4	4	9	4	6	5,83
PRATIQUES LIÉES AU DIALOGUE ET À LA COHÉSION	FAVORISER L'EXPRESSION L'ACCÈS À L'INFORMATION	12	12	12	8	12	12	11,33
	FAVORISER L'ÉQUILIBRE TRAVAIL / VIE PRIVÉE	6	6	4	9	4	6	5,83
	METTRE EN PRATIQUE LES CHANTIERS DE PRÉVENTION	12	12	16	9	16	12	12,83
PRATIQUES DE PRÉVENTION ET DE PROMOTION DE LA SANTÉ AU TRAVAIL	PRÉVENIR LES RISQUES ET LES AT	9	6	4	4	6	6	5,83
	PRÉVENIR LA PÉNIBILITÉ ET L'USURE	6	6	4	9	4	2	5,17
	PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	12	12	12	12	12	6	11,00

# Résultats de la phase diagnostic et analyse: premières tendances transversales

- Diversité des priorités mais de grands axes transversaux repérables
  - 5 déterminants de la QVT préfigurent des résultats transversaux, dans l'attente des résultats des autres entités :
    1. Mettre en pratique les chantiers de prévention
    2. Favoriser l'expression et l'accès à l'information
    3. Prévenir les risques psychosociaux
    4. Soutenir les individus et les collectifs
    5. Sécuriser les parcours et prévenir les ruptures (maintien dans l'emploi)
- ➔ **Intérêt d'un support du groupe sur ces déterminants pour mutualiser des moyens et des dispositifs d'amélioration partagés**

## III. PERSPECTIVES

## Les 12 déterminants de la QVT (GROUPE SOS)

### A. Dispositifs d'accompagnement et de soutien

1

Accompagner les parcours professionnels

2

Sécuriser les parcours et prévenir les ruptures

3

Soutenir les individus et les collectifs

### B. Pratiques liées au dialogue et à la cohésion

4

Développer le dialogue social

7

Favoriser l'expression et l'accès à l'information

6

Favoriser l'équité et l'égalité professionnelle

### C. Pratiques d'accompagnement de la transformation

5

Accompagner les changements

8

Favoriser l'équilibre vie au travail / vie privée

9

Mettre en pratique les chantiers de prévention

### D. Pratiques de prévention et de promotion de la santé au travail

10

Prévenir les risques professionnels et les AT

11

Prévenir la pénibilité

12

Prévenir les RPS



Projet soutenu par l'ANACT



Projet financé par le FACT



Projet financé et soutenu par Chorum



Projet financé par l'OETH



Projet financé par Unifaf

