

NOTE DE SYNTHÈSE

Webinaire IDAF – Qualité de vie au travail 3 juin 2021

CONTEXTE :

Sous l'impulsion de Guillaume DE MARNHAC – Membre du Conseil d'Administration de l'IDAF, spécialiste des Ressources-Humaines (expérience à Ordre de Malte, WWF et La Croix Rouge Française), le **CERCLE RH DE L'IDAF** réunit les professionnels en charge spécifiquement des problématiques stratégiques RH, afin de leur permettre d'échanger entre pairs, de renforcer les liens, de partager les expériences, d'apprendre et d'enrichir leurs réseaux dans un esprit de progrès et de service de l'intérêt général.

I. MOT DE BIENVENUE

Oriane DESGEORGE rappelle que le webinaire a été organisé à l'initiative des membres du Cercle RH, animé par Guillaume De Marnhac, qui se sont interrogés sur la problématique de la qualité de vie au travail (QVT) au sein de l'ESS.

II. INTRODUCTION SUR LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL DANS L'ESS

Guillaume DE MARNHAC rappelle que le terme « travail » a pour origine le terme latin *tripalium*, soit torture.

Il a longtemps été considéré que les conditions de travail des salariés et bénévoles du monde associatif constituaient un sujet secondaire, derrière l'objet même des associations. De bonnes conditions de travail constituent pourtant un facteur d'efficacité au travail et d'attractivité du secteur.

III. RAPPEL DU CADRE NORMATIF

Laurence GUETTAF-PECHENET souligne que la démarche QVT était résumée initialement à l'installation d'un baby-foot ou l'organisation de sorties entre salariés. Cette notion constitue pourtant un sujet juridique dont les associations doivent se saisir, particulièrement en période de crise sanitaire.

La QVT, lorsqu'elle est bien menée avec un prisme juridique et RH, va permettre de la cohérence, du liant et de redonner une nouvelle impulsion à l'association.

La QVT a été définie par l'ANI du 19 juin 2013 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.* » Cette définition large présente une dimension tant collective qu'individuelle.

La QVT recouvre également les sujets d'égalité professionnelle, de lutte contre les discriminations, de transformation digitale, d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et de prévention de la pénibilité.

La notion de QVT a été intégrée à l'article L.2242-8 du Code du Travail qui en fait un sujet de négociation obligatoire sur les problématiques d'articulation entre vie professionnelle et vie privée, d'exercice du droit d'expression direct et collectif, et de prévention de la pénibilité.

La notion de QVT se substitue de plus en plus à celle de risques psychosociaux. Elle doit être entendue comme un levier, une dynamique de la performance de l'association.

Jacinthe SCHWENDIMANN ajoute que la QVT permet un dialogue social plus ouvert que celui sur les RPS en ce qu'elle conduit à identifier des solutions plutôt qu'à pointer des problèmes.

Avec la progression au télétravail lié à la crise sanitaire, de nouveaux enjeux QVT sont apparus tels que veiller au lien social des salariés en télétravail, garantir un équipement adapté en télétravail pour prévenir les TMS, et manager en télétravail. Il convient également de favoriser la conciliation des temps professionnels et personnels au travers du droit à la déconnexion et du travail nomade. En entreprise, la GPEC a tendance à laisser la place à cette logique de QVT.

Dans ce contexte, la notion de *wellworking* a émergé, visant à augmenter la performance des salariés en faisant de leur bien-être physique et mental une priorité *via* un environnement professionnel design, un bureau vert ou des installations et des activités bien-être. Les étudiants en école de commerce sont ainsi demandeurs d'une flexibilité des horaires de travail et d'un environnement de travail agréable.

IV. ABORDER LE CHANGEMENT CULTUREL – DES RPS A LA QVT

Laurence GUETTAF-PECHENET rappelle que l'employeur a l'obligation pénale de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés. Il existe à ce type trois types de prévention des RPS, primaire, secondaire et tertiaire.

Les RPS se définissent selon l'OMS comme les « *risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par une exposition à des conditions d'emploi, des facteurs organisationnels et relationnels en milieu professionnel susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental.* »

Les sujets de QVT et de RPS paraissent donc intimement liés puisque la suppression des causes de stress améliore la QVT et que le renforcement du bien-être au travail permet de réduire les RPS.

L'association doit prendre toutes les mesures possibles et cohérentes afin de réduire au

maximum les risques de réalisation du dommage. Il pèse sur l'employeur une obligation de moyens renforcée ; le DUER constitue à ce titre une photographie de la politique de santé et de sécurité de l'association.

Les 9 principes généraux de prévention définis par l'article L.4121-2 du Code du Travail visent à éviter les risques, à évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités, à combattre les risques à la source, à adapter le travail à l'Homme, à tenir compte de l'évolution de la technique, à remplacer ce qui est dangereux, à planifier la prévention, à prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle, et à donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Il est conseillé de réaliser le DUER en interne plutôt que d'utiliser un modèle afin qu'il réponde bien aux particularités de l'association. La CSSCT, si elle existe dans l'association, pourra contribuer à l'élaboration du DUER et travailler sur les sujets de QVT.

Jacinthe SCHWENDIMANN fait observer que la QVT ne se décrète pas dans une organisation mais progresse quand ses bénéficiaires sont ressentis par les salariés. La démarche doit être personnalisée, coconstruite et partagée plutôt que basée sur la littérature scientifique. Enfin, cette dynamique doit être pragmatique et s'inscrire dans la politique RPS.

Il appartient donc à chaque association de s'approprier la démarche QVT et de construire sa propre définition.

V. TEMOIGNAGE DE LA LIGUE NATIONALE CONTRE LE CANCER

Frédérique JESKE, directrice générale de la Ligue nationale contre le Cancer, présente le baromètre « Leviers de transformation positive » réalisé auprès des 110 à 120 salariés du siège de la Ligue depuis le 18 mai 2021. Cette démarche vise à faire un état des lieux de la période de crise sanitaire, identifier des voies d'amélioration et coconstruire des actions concrètes et impactantes.

Le baromètre a été construit en collaboration avec Action Spinoza, *think tank* expert du

bonheur au travail et des outils de mesure de la QVT et des RPS. Le questionnaire comportait 29 questions fermées et une question ouverte pour permettre aux répondants de s'exprimer.

Les indicateurs utilisés se basent sur les 12 dimensions du bien-être au travail issues des travaux de la fabrique Spinoza, sur les 6 facteurs de risques psychosociaux du rapport Gollac et de travaux déjà réalisés en interne.

Le questionnaire a été ouvert le 18 mai 2021 et sa restitution au comité de direction est prévue pour le mois de septembre. La priorité consistait à rassurer les salariés sur la confidentialité de leurs réponses ; 70 répondants ont déjà été recensés à date. Un plan d'action sera élaboré en fonction des réponses apportées au baromètre et des groupes de travail transverses seront mis en place sur la base du volontariat pour concrétiser les chantiers prioritaires.

Oriane DESGEORGE se fait l'écho des questions écrites des participants au Webinaire. Elle demande pourquoi les tentatives précédentes de travail sur les RPS ont échoué.

Frédérique JESKE estime que les équipes dirigeantes précédentes percevaient peut-être ce travail comme une contrainte. L'approche RPS, plutôt que QVT, pouvait également crispier les relations. Il apparaît enfin que des fuites d'informations ont eu lieu sur des sujets confidentiels.

Oriane DESGEORGE demande comment la difficulté liée à l'objet de l'association est prise en compte dans la démarche.

Frédérique JESKE admet que ce sujet présente des difficultés, y compris pour les équipes du Siège pourtant moins en contact avec les problématiques de maladie que les salariés des comités départementaux. La cause est cependant portée par de nombreux messages positifs.

Oriane DESGEORGE demande si l'expérimentation menée aux bornes du Siège ne risque pas d'aboutir à une forme de fracture avec les comités départementaux.

Frédérique JESKE se déclare consciente de ce risque. Le baromètre ne constitue qu'une première expérimentation qui pourrait ensuite être élargie à l'ensemble des 14 000 bénévoles actifs sur les territoires.

Oriane DESGEORGE s'enquiert du coût d'une telle démarche alors que certaines associations ne disposent pas nécessairement du même budget.

Frédérique JESKE répond que le format mécénat de compétences permet de limiter le budget requis. Le budget du plan d'action n'est pas connu puisque les chantiers prioritaires ne sont pas encore identifiés ; la transformation numérique et l'effort sur l'humain constitueront cependant les deux principaux investissements des prochaines années.

VI. TMOIGNAGE D'ACTION CONTRE LA FAIM

Frédéric WEHNER rappelle qu'Action contre la Faim France compte 5 800 salariés et intervient sur plusieurs problématiques dans plusieurs pays, soit une multiplicité de situations complexes. Les références du travail sont multiples et les attentes des collaborateurs sont renforcées, ce qui induit d'adopter une approche spécialisée de la problématique des conditions de travail.

Mejda BEN SLAMA explique que la démarche QVT d'Action contre la Faim repose en priorité sur la prévention primaire (éviter les situations à risque), plutôt que sur les préventions secondaire (réduire le risque) et tertiaire (réparer les conséquences). L'objectif est d'intégrer cette prévention primaire dans la politique RH et la gouvernance de l'association.

L'approche s'appuie sur les 6 facteurs de risques psychosociaux décrits par le rapport Gollac (organisation du travail, charge émotionnelle, relations au travail, conflits de valeurs, autonomie et marge de manœuvre, et insécurité des situations de travail). Elle prévoit notamment un effort important de communication, de pédagogie et de sensibilisation sur les sujets de conditions de travail, de management, d'accompagnement dans la carrière et d'accompagnement au changement.

Frédéric WEHNER affirme que le dialogue social avec les représentants du personnel d'action contre la Faim est dense et sincère. Il présente à titre d'exemple le plan sur la charge de travail, qui a pu croître en période de télétravail, et rappelle notamment la nécessité

de définir avec précision les rôles et responsabilités de chacun pour mieux maîtriser la charge de travail.

Mejda BEN SLAMA indique que des fiches-conseils ont également été élaborées, portant notamment sur l'organisation de réunions en visioconférence.

Les salariés ont été associés aux réflexions sur le déménagement du Siège afin de mieux répondre à leurs besoins.

Frédéric WEHNER ajoute que le pilotage de l'association a également été influencé par cette approche en identifiant des responsables en amont.

VII. ECHANGES

Guillaume DE MARNHAC demande comment les questions QVT doivent être objectivées. Il souhaite que la « stratégie des alliés » sur les notions de QVT et de RPS soit précisée et

demande comment les actions peuvent être priorisées.

Laurence GUETTAF-PECHENET explique que sa propre démarche part du DUER pour aller vers les salariés et le Travail. La QVT doit être intégrée, comme Action contre la Faim l'a démontré.

Jacinthe SCHWENDIMANN ajoute qu'il faut d'abord auditer la stratégie RPS afin d'identifier ce qui fonctionne et ne fonctionne pas. Les leviers de promotion QVT peuvent par la suite être définis pour enrichir la politique RPS. La priorité doit être accordée en fonction des gains attendus les plus importants.

Concernant la stratégie des alliés, il lui paraît nécessaire de partir de la gouvernance. La politique RH et les représentants du personnel se saisissent d'autant mieux de cette problématique qu'une stratégie a été définie en amont. La QVT doit être partagée et ressentie pour fonctionner.

*RETROUVEZ LE SUPPORT EN LIGNE AVEC VOS
IDENTIFIANTS SUR NOTRE SITE INTERNET*

<https://www.idaf-asso.fr/matinale-construire-la-qualite-de-vie-au-travail-associations-et-fondations-en-quete-de-progres,194.php>
