

# Les enjeux de la démarche QVT et illustration internationale

Séminaire CCECQA 15 juin 2017

1



Consultant évaluateur  
en santé qualité de vie  
au travail

Bénédicte GUERRIER

Les entreprises



*la Qualité de Vie (QVT)  
et Santé au Travail (ST)*

- Définitions de la SQVT
- Les enjeux de la démarche SQVT
- Les démarches volontaires
- Pourquoi cela ne marche pas dans les organisations françaises?
- Valoriser la SQVT dans les différents processus
- La norme BNQ 9700-800 Santé en entreprise
- Retours d'EXpériences du Canada

# SANTE ?

Selon l'OMS

La santé est un **état** de complet **bien-être physique, mental et social**, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.

# Qualité de vie au travail ?

► Art.1 Accord National Interprofessionnel 2013 :

La QVT « *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* ».

# Les enjeux de la démarche SQVT

Démarche initialisée en 2002 à partir d'une très grosse crise financière au Québec.

## Pourquoi ?

- ▶ Les Entreprises étaient restées sur une approche économique et de réduction ⇒ approche par les résultats,
- ▶ Tous les acteurs périphériques dont le middle et le management n'ont pas été pris en compte comme acteurs pouvant contribuer à l'activité économique et donc aux résultats.

# Les enjeux de la démarche SQVT

Comment mettre en harmonie tout le système économique avec les compétences des acteurs du middle et le management ?

# Les démarches volontaires

- Systèmes de management de la Santé et la Sécurité au Travail
  - L'OHSAS 18001 (futur ISO 45001)
  - L'ILO OSH 2001
  - MASE\* (manuel d'amélioration de la sécurité des entreprises = CEFRI pour le secteur nucléaire)
  
- Autres démarches
  - ISO 9001, 14001, 31000 (management du risque), 26000 (RSE)
  - EFQM – European Foundation Management for Quality Management(démarche qualité qui intègre la RSE)

## Pourquoi cela ne marche pas dans les organisations Françaises ?

Aujourd'hui certains acteurs sur le terrain ont une approche réductrice dans tous les paramètres de la SQVT

Une démarche SQVT ne pas être appliquée de façon généraliste et standard:

⇒ approche personnalisée... du cou su mains et cela sur chaque organisation et sur chaque structure.



# Valoriser la SQVT dans les différents processus

## ⇒ Approche personnalisée

- par une méthodologie spécifique d'ingénierie :
- par typologie et
- par segment d'entreprise

# Valoriser la SQVT dans les différents processus

## ⇒ Approche personnalisée

- par un accompagnement par des professionnels maîtrisant totalement l'approche système de management intégré d'une organisation, ou d'une entreprise via les normes ISO, afin :
  - que la démarche soit pérennisée au sein de l'établissement
  - de maîtriser parfaitement les relations avec une Direction Générale, un Conseil d'Administration, et/ou d'un CODIR.

# Valoriser la SQVT dans les différents processus

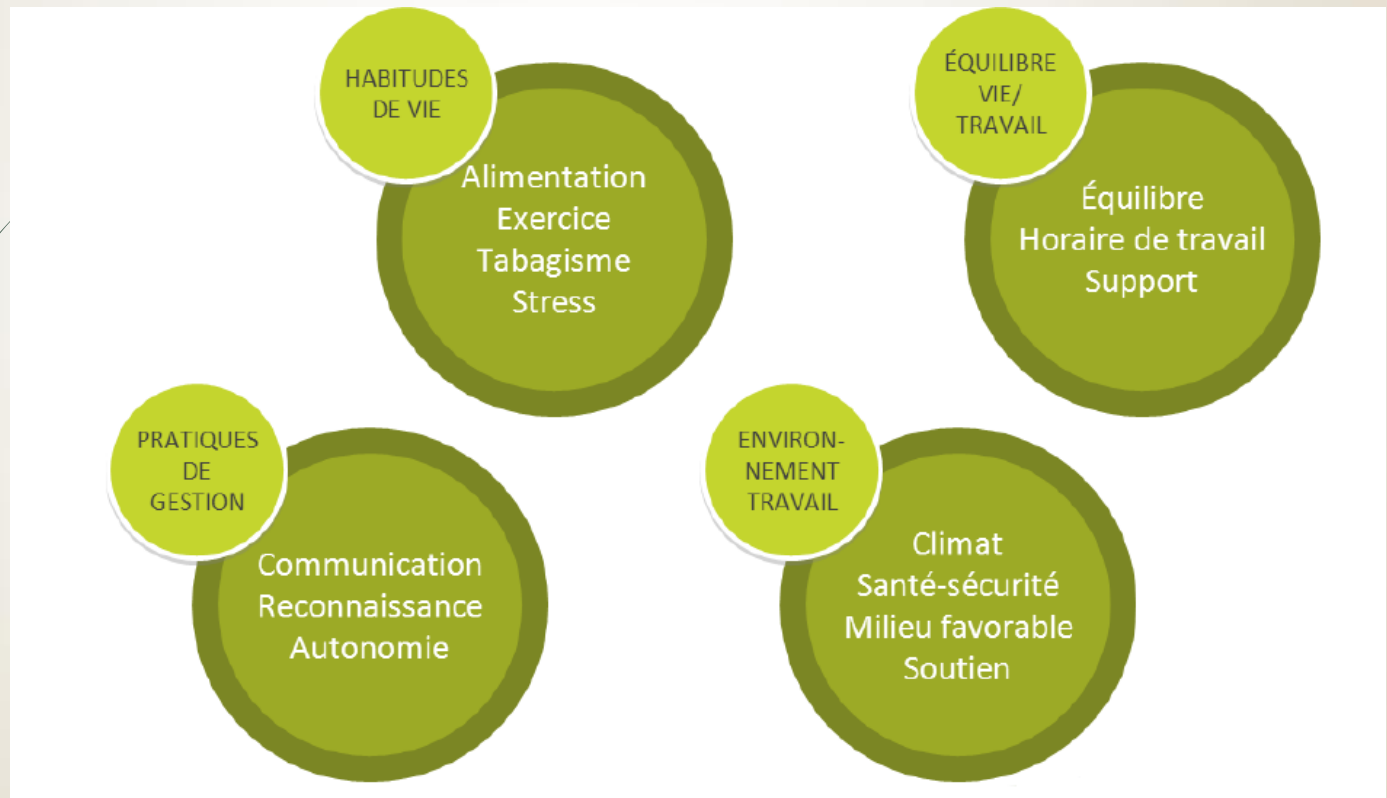
## ⇒ Approche personnalisée

Ces trois instances de décisions stratégiques n'ont pas le même fonctionnement et ni le même niveau de prise de décision dus aux influences diverses voir contradictoires.

# Valoriser la SQVT dans les différents processus

- ⇒ Système de management intégré par des méthodologies innovantes
- ⇒ En s'appuyant notamment sur la norme BNQ-9700-800
- ⇒ Certains consultants ont été formés par les professionnels Québécois qui ont créés cette norme à partir d'une très grosse crise financière au Québec.

# BNQ 9700-800 Santé en entreprise



référentiel  
14 commun  
expérimenté

3 grands principes :

1. L'engagement ferme, concret et visible de la direction
2. Un partenariat étroit avec tous les intervenants concernés
3. Le respect du caractère volontaire de la participation des personnes

4 sphères d'intervention

Environnement  
de travail

Pratiques de  
management

ENTREPRISE  
EN SANTÉ

Conciliation  
vie perso/pro

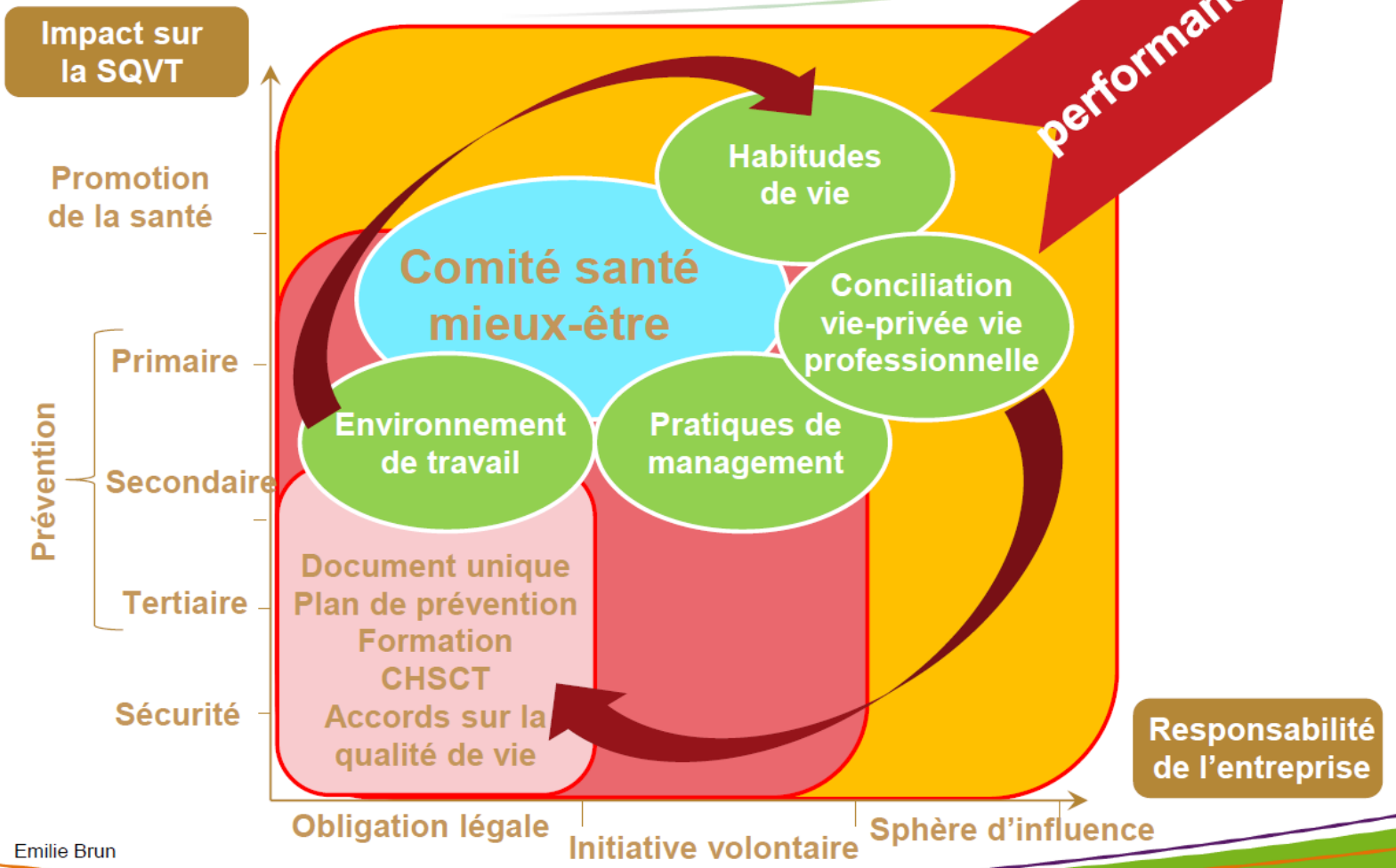
Habitudes  
de vie

Santé physique et psychologique

5 étapes d'implantation

1. Engagement de la direction
2. Comité de santé mieux-être
3. Collecte de données
4. Mise en œuvre des actions
5. Évaluation

# Relation entre l'impact sur la SQVT et la sphère de responsabilité de l'entreprise



# Norme BNQ 9700 – 800

- ▶ La norme BNQ 9700–800 est le socle structurant de toute la démarche,
- ▶ Les consultants qui mettent en place cette démarche :
  - ✓ se doivent de maîtriser toutes les approches (subtilités et pièges) de cette norme, et
  - ✓ avoir des connaissances et des compétences de la maîtrise d'un système de management intégré.

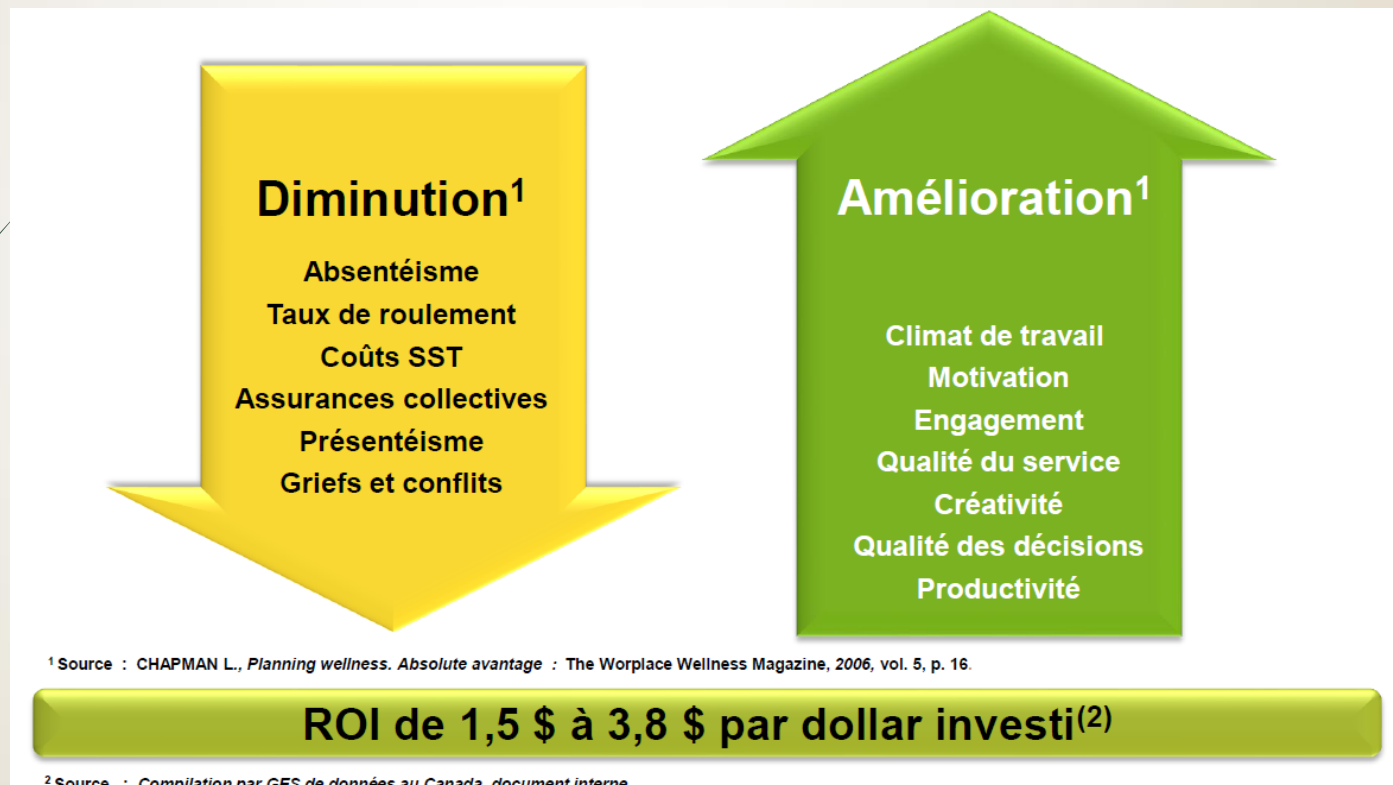


# Retour d'expérience : la promotion de la santé en milieu de travail au Canada

Les recherches démontrent :

- un R.O.I **aux USA** de **3\$** à **8\$** par dollar investi en promotion de la santé dans les 5 ans ... et
- un R.O.I de **1,5\$** à **3,8\$** par dollar investi **au Canada**

# Les bénéfices potentiels d'une telle démarche



# VISA DESJARDINS (Montréal, 2001 – 2004)

Programme de promotion des saines habitudes

- Absentéisme - 28%
- Taux de roulement - 54%
- Tabagisme - 26%
- Sentiment de déprime - 26%

⇒ Retour sur l'investissement évalué par Watson Wyatt: 1,5\$ à 3\$ par dollar investi



# INDUSTRIES LASSONDE



- Fabricant de jus et boissons à Rougemont
  - Mauvais indicateurs liés à la santé (avant 2000)
  - Coûts d'absentéisme/d'invalidité/ de SST élevés
  - Relations de travail difficiles


# INDUSTRIES LASSONDE



- Virage vers la santé/mieux-être autour des années 2000
  - Amélioration significatives des indicateurs santé
  - Absentéisme diminué de plus de 50%
  - Coûts SST diminués de plus de 50%
  - Relations de travail améliorées + + +
  - Nombre de postulants doublés aux affichages de poste

Source : Jacques Tardif DRH

# CMP SOLUTIONS MECANIKUES

- ▶ Fabrique de boitiers métalliques industriels à Châteauguay
  -  des coûts d'assurance de 30% et 23% en 2006 et 2007
  - Mise en œuvre d'un programme spécifique en 2007



## Des résultats exceptionnels

- Taux de roulement passé de 12% (en 2009) à 3% (en 2010)
- Invalidité court et long termes: baisse de 40%
- Coûts de l'assurance collective de 2006 à 2010 : 30%, 23%, 14%, 7% et -3%

⇒ Économie de 250 000\$/an  
pour 40 000\$ investis en 5 ans

Merci et

Rendez-vous au Salon  
Preventica Paris  
du 20 au 22 juin 2017 !





Pour aller plus loin

# Le contexte français : les principales réglementations

- L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs (Art. L4121-1 du Code du Travail)
- Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) – 10/2001  
CHSCT >50 salariés
- L4121-3-1 : Fiche de pénibilité individuelle
- Loi sur la sécurisation de l'emploi prévoit une négociation portant sur la qualité de vie au travail – Loi 2013-504 du 14/06/2013
- Base de données sociale et économique
- Accord national interprofessionnel du 19/06/2013 – Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle
- Obligation de reporting RSE (Art 225 Grenelle II) ⇒ date de 2013
- Projet de directive européenne en perspective
- Circulaire du 20/03/2014 pour la mise en œuvre du plan de prévention des RPS dans la fonction publique

# Le contexte français: les incitations étatiques

- Le Plan National Nutrition Santé (PNNS) : Mis en place depuis 2010 (3ème plan en 2015)
- Le Plan Cancer : avec le soutien de la Ligue contre le cancer, actions d'aides aux malades directement en entreprise
- Les Accords Nationaux Interprofessionnels
  - sur le stress (ANI) – 02/07/2008
  - sur la compétitivité et la sécurisation de l'emploi – 11/01/2013
- Article 1 – Généralisation de la couverture complémentaire des frais de santé – à partir de 01/2016
- Le Plan Santé au Travail (PST) 2015-2019 : 2ème plan – Vision globale de la santé des travailleurs et égalité professionnelle entre hommes et femmes.