



MANAGEMENT DE LA QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL & MANAGERS DE PROXIMITÉ

RÉSEAU DES INTERVENANTS QVCT
CIS LAMOURELLE - 6 DÉCEMBRE 2024

Le réseau des intervenants QVCT en Occitanie, c'est quoi ?

- Un réseau qui existe depuis 2019, dans un cadre ouvert, un espace de **partage des ressources**, des **pratiques professionnelles** et de **développement des connaissances**.
 - Plus de **180 participants** au réseau en Occitanie.
 - Animé en région par les acteurs institutionnel du **PRST**, groupe QVCT (OS, OP, DREETS, SPSTI, CARSAT, MSA) et piloté par l'Aract Occitanie.
- **Un engagement des participants :**
 - Partager les mêmes repères sur la QVCT : ceux des ANI de 2013 et de 2020.
 - Centrer ses actions sur l'organisation du travail, par une approche collective, participative et paritaire.

UNE JOURNÉE POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES EXPRIMÉES

- Une thématique : **la place du management de proximité dans les démarches QVCT** (en 2022 :QVCT & RSE).
- **Des témoignages de managers, d'entreprises** qui sont engagées dans une démarche QVCT.
- **Des échanges de pratiques.**



Données de participation

	ANIMATEURS	TÉMOINS	PARTICIPANTS	TOTAL
PRÉSENTS	6	6	22	34
ABSENTS EXCUSÉS	1	2	7	10
TOTAL INSCRITS	7	8	29	44



Témoignages

PROFILS SYSTÈMES



LA MAISON DES ARBOUSIERS



AFDAIM ADAPEI 11



URIOPSS



LES INTERVIEWS

À DESTINATION DES DIRECTEURS/PILOTES DE LA DÉMARCHÉ :

- Pour vous, quel rôle les managers de proximité peuvent-ils jouer dans la QVCT ?
- Avez-vous pu observer les effets de la démarche QVCT au niveau de la performance de votre entreprise ?

À DESTINATION DES MANAGERS DE PROXIMITÉ :

- Pour vous et pour votre équipe, que représente la QVCT ?
- Quel est votre rôle dans son développement ?
- Quelles difficultés ?

INTRODUCTION

- Profils Systèmes est une PME située dans l'Hérault qui conçoit, développe et fabrique depuis environ 40 ans des profilés en aluminium destinés au secteur du bâtiment.
- 420 salariés travaillent chez Profils Systèmes, une forte majorité en production, mais aussi dans les services administratifs et commerciaux.
- En 2019, suite à une injonction de la Carsat : l'Aract est sollicitée pour l'accompagnement d'une démarche de prévention des RPS.
- En 2020 : **plan d'actions avec recentrage vers les questions de QVCT** (volonté de la Direction, moins évident pour certaines organisations syndicales).
- Passage vers la QVCT facilité par le plan d'actions RPS où l'on retrouve des thématiques de la QVCT.
- Un service Ressources Humaines qui « prend les questions de QVCT en main » en collaboration avec la communication, le service QHSE (Qualité Hygiène Sécurité Environnement), la Direction



Générale et la majorité des managers qui jouent un rôle décisif dans l'amélioration et la gestion de la QVCT.

- **Formation de tous les managers** (80) de l'entreprise à la QVCT et mise en place d'EDT (Espaces de Discussion sur le travail).
- Finalement des **EDT sont régulièrement mis en place dans de nombreux services** avec des managers très motivés, plus difficiles à intégrer par certains encadrants d'équipes contraintes par le travail à la chaîne, et par d'autres relativement inertes sur le sujet.

EN RÉSUMÉ

Thierry Pradère a expliqué que le passage d'un plan d'action sur les risques psychosociaux (RPS) à une démarche de qualité de vie et conditions de travail (QVCT) **nécessite l'impulsion de la direction générale et des managers**. Il a souligné que la formation des managers est essentielle, bien que certains soient peu réceptifs. Ces démarches, intégrées dans le management quotidien, favorisent des espaces de discussion sur le travail, même si une partie des managers reste difficile à convaincre.

Olivier Werner, manager de proximité, a décrit son parcours depuis intérimaire jusqu'à contremaître. Il a partagé son approche de management basée sur l'écoute et la proximité, influencée par ses expériences passées

positives et négatives. Grâce à des réunions collaboratives avec ses équipes, avec d'autres chefs d'équipe, il a instauré une démarche participative, impliquant les opérateurs dans la prise de décision et favorisant la transversalité interservices. Olivier Werner a observé des **améliorations significatives dans la cohésion et l'engagement des équipes**, bien que certains restent réticents.

Il a également mentionné des transformations dans l'organisation du travail, notamment en intégrant des compétences de maintenance au sein de ses équipes, ce qui a renforcé l'autonomie et la performance collective. Toutefois, mesurer l'impact direct de la QVCT sur les performances reste complexe selon lui.

EHPAD LA MAISON DES ARBOUSIERS



Céline VAN EENOOGHE - Directrice et Sylvie TARRIUS - Responsable hôtelière

INTRODUCTION

- Depuis 2012, l'établissement, membre du groupe Adef Résidences, accueille des personnes âgées accompagnées par une équipe de 50 professionnels dont la majorité sont des professionnels du soin encadrés par une directrice, une responsable hôtelière et une infirmière coordinatrice.
- **Déjà engagé dans une démarche d'amélioration de la QVCT initiée au niveau du groupe dans le cadre du dialogue social avec le CSE**, les principales actions menées par l'établissement étaient centrées sur le confort de travail.
- Après leur participation aux ateliers de sensibilisation organisés dans le cadre du Club des managers de l'URIOPSS, les 2 managers et la directrice postulent pour être **établissement expérimentateur et travailler à la QVCT des managers**.



- Dès la 1^{ère} réunion de cadrage de l'accompagnement piloté par Claudine Sournac du Cabinet Biôme Conseil, **leur regard sur la démarche bouge et le plan d'action s'oriente vers les facteurs organisationnels de la QVCT** : charge de travail, recentrage des missions des managers, responsabilisation des équipes...

EN RÉSUMÉ

Céline Van Eenooghe (EHPAD des Arbousiers)
Directrice d'un EHPAD, Céline Van Eenooghe a souligné l'importance de la QVCT pour améliorer le quotidien des salariés et des résidents. Elle a décrit les actions mises en place, telles que des diagnostics et des plans d'action, qui commencent à porter leurs fruits. Elle a insisté sur le **rôle clé des managers dans l'écoute, la communication et la dynamisation des projets**. Malgré des progrès, des obstacles subsistent, notamment le manque de ressources financières et humaines pour mener à bien ces démarches.

Sylvie Tarrius (EHPAD des Arbousiers)
Sylvie Tarrius, responsable hôtelière, a mis en avant les initiatives pour valoriser les agents de service, comme la personnalisation des tâches et l'utilisation de méthodes innovantes telles que *Montessori et Humanitude*. Ces approches ont **amélioré la reconnaissance et l'engagement des employés, tout en réduisant le stress** lié aux tâches répétitives grâce à des outils ergonomiques. Elle a également évoqué l'importance des réunions d'équipe et de l'accompagnement individuel pour maintenir un climat de travail positif.

URIOPSS

» **Laetitia Courtin, conseillère technique à l'URIOPSS**, a présenté un projet de club des managers visant à améliorer leur propre qualité de vie au travail. Elle a organisé des ateliers pour dresser un portrait des managers, identifier leurs difficultés et concevoir des expérimentations adaptées. Elle a mis en évidence la confusion fréquente entre les rôles de cadre et de manager, ainsi que la nécessité de soutenir les managers dans leurs missions.

INTRODUCTION

• Depuis 1955, l'association accompagne des personnes en situation de handicap intellectuel de tout âge, leurs familles et leurs aidants proches. Forte d'une équipe d'environ 800 professionnels du secteur médico-social, de la santé, des professionnels d'entretien et des professionnels chargés des fonctions administratives et de gestion, elle gère 32 établissements et services sur le territoire audois.

• **Engagée depuis plusieurs années dans une démarche QVCT portée par la direction générale** elle intègre les travaux de l'Agence régionale de santé (ARS) & Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract), dédiés à l'attractivité et plusieurs managers participent aux ateliers de sensibilisation du Club des managers de l'URIOPSS.

• Son implication dans ces deux projets amène l'association à souhaiter **développer une démarche dédiée aux managers par la mise en**



place notamment d'espaces de discussion sur le travail des cadres.

• Les deux managers présentes, témoignent sans naïveté (complexité de la démarche) et en toute sincérité, **des apports de cet outil et des discussions engendrées tant du point de vue de leur propre QVCT que du développement de leurs compétences** relatives à leur vision et au pilotage de la démarche.

EN RÉSUMÉ

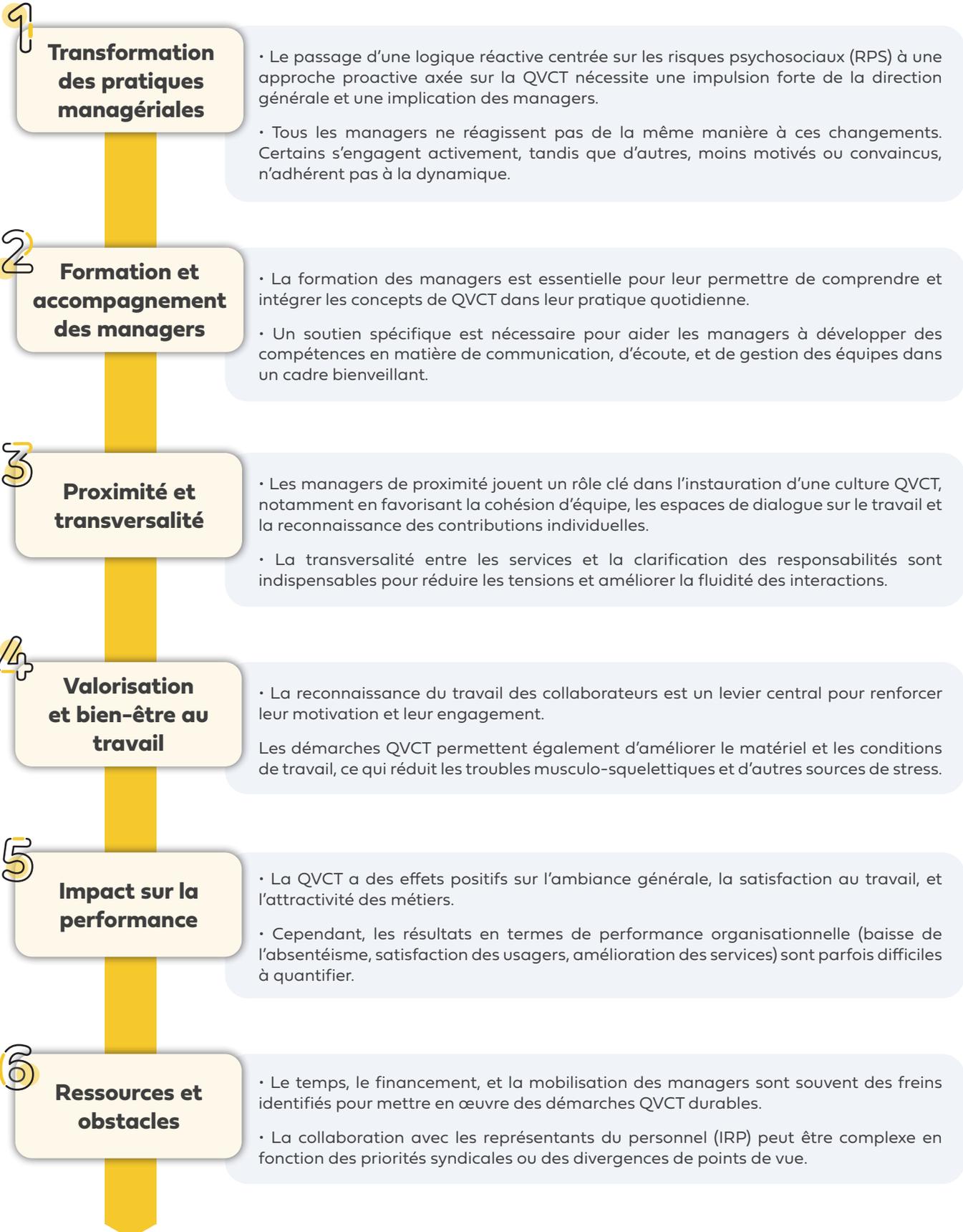
Sandrine Delas (AFDAIM), directrice adjointe de trois ESAT, a décrit la réorganisation de son équipe avec la création de postes de chefs de service dédiés par établissement. Ce changement a renforcé la proximité avec les équipes et permis une meilleure réactivité face aux besoins des travailleurs handicapés. Elle a également mentionné une démarche de QVCT impliquant les moniteurs d'atelier, qui ont vu leurs responsabilités élargies et mieux définies, améliorant ainsi leur reconnaissance et leur autonomie.

Sylvie Heussler (AFDAIM), manager de proximité, a partagé son expérience dans un foyer d'hébergement pour personnes handicapées. Face à une équipe en souffrance, elle a instauré des discussions ouvertes pour identifier les problèmes et proposer des solutions, comme la valorisation des tâches et l'amélioration des conditions de travail. Elle a insisté sur l'importance de l'écoute, de la co-construction et de la reconnaissance pour renforcer l'engagement des salariés. Toutefois, elle a pointé des freins tels que le manque de temps et de ressources.

Les témoignages montrent que la QVCT repose sur une **collaboration étroite entre direction, managers et équipes**. Les initiatives décrites, bien que variées, partagent des objectifs communs : améliorer les conditions de travail, renforcer la cohésion et valoriser les contributions de chacun. Malgré des défis organisationnels et financiers, **les acteurs impliqués constatent des progrès, tant sur le plan humain que dans les performances globales des structures.**



Les enjeux de la prise en compte de la QVCT dans le management





Conclusion de la matinée

Thierry PRADÈRE, Chargé de mission - Aract Occitanie

D'après les témoignages, quelques pratiques managériales sont indispensables pour la QVCT. Elles doivent :

- » **Être centrées sur la réalisation du travail** « on part de leur expertise, de leur activité ».
- » **Favoriser les discussions et échanges sur le travail** pour contribuer à la prise de décisions et à la qualité du dialogue social et professionnel.
- » **Impliquer une coopération de qualité à tous les niveaux** (entre collègues, avec les « prescripteurs », la direction, même parfois les clients/bénéficiaires...).

» **Mobiliser des méthodes « participatives » et l'expérimentation** pour agir sur le travail notamment lors de projets de transformation.

» **Impliquer la mise en place d'un environnement favorable** aux salariés et au travail bien fait.

Ce n'est pas que l'affaire d'un individu ou d'un encadrant, mais c'est bien la confluence d'un tout, qui doit faire système pour être pertinent.

C'est essentiel que l'organisation soit construite pour soutenir le management de la QVCT.