

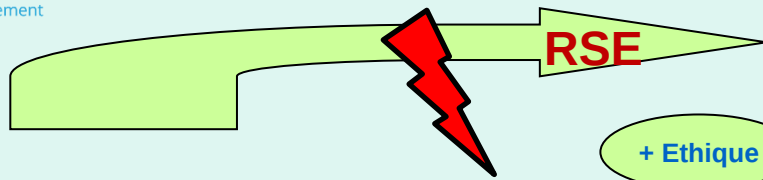


Évolution du Management Du Fordisme à la RSE en passant par le lean...

Yahn MANGEMATIN



QVT + Performance globale



Régulation darwinienne
systèmes ouverts

Régulation fordiste...
Systèmes fermés...

1900
L'homme
bras

I – classique
(Fayol, Taylor, Ford,
Weber)

1920
L'homme
coeur

II Relations humaines
(Mayo, Lewin, Herzberg)

1950
L'homme
gestionnaire

III Gestion Ec math.
(Morgenstern)

1960
L'homme
entraîneur
décideur

IV Systèmes sociaux
(McGregor, Likert -
Cyert, March, Simon)

VI Management. Syst.
(Mélèse, Crozier, Friedberg
Porter, Mintzberg...)

➤ 1970
DIKTAT FINANCE

+ Ethique

2000 -2020...
L'homme
responsable

Gouvernance et Performance globale :
l'entreprise « citoyenne » ?
X – mais pouvoir des gestionnaires

VIII Ethique
et Gouvernance

IX « Régulation
sociétale »
L'homme « responsable »
Lois 2001, 2010,
Iso26000, décret 2017...

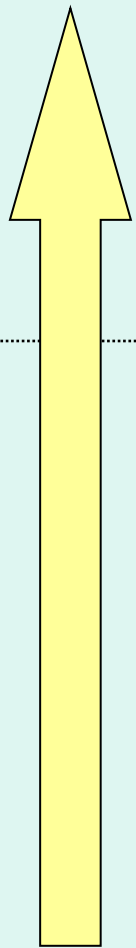
1990
VII-Lean
pragmatisme
- et rentabilité

1980 - 1990
L'homme
acteur

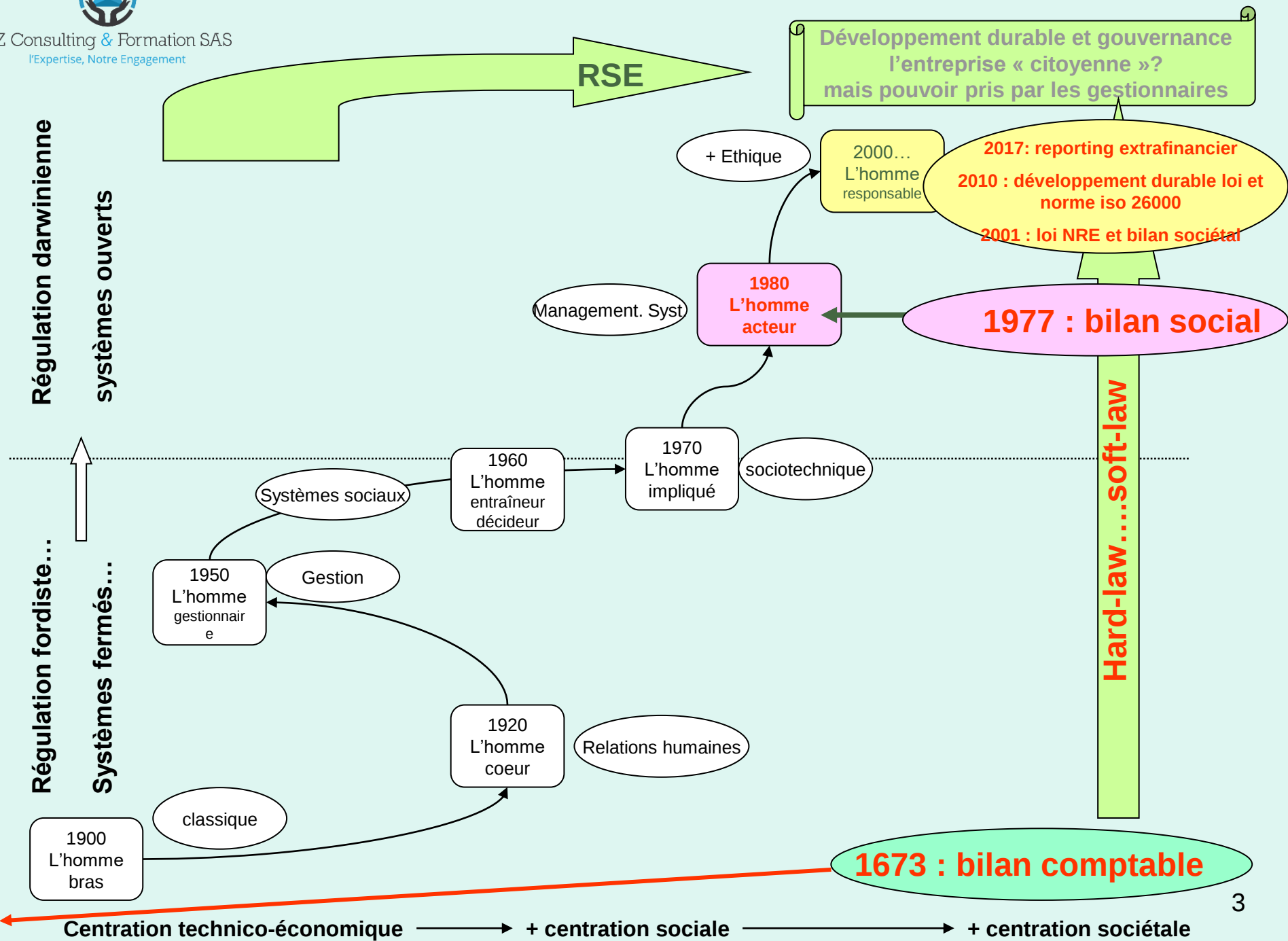
1980
VI - Manag. Syst.
a -outils: DPO et apports
b -Les « modes »
c- nouvelles donnes

V sociotechnique
(Trist, Emery)

1970
L'homme
impliqué



Centration technico-économique → + centration sociale → + diktat finance → + centration sociétale (?)





FORDISME

Henri FORD 1863 1947

Triple paradigme:

- **Technique** (double division du travail, standardisation) — montage du châssis Ford T passe de 12h à 1.30h
- **Economique** (production de masse et spirale vertueuse de la croissance)
- **Organisationnel** (valeurs d'ordre et de stabilisation, fidélisation, gestion statutaire)

FORD T

1908 -1909, 850\$ ou 15000 € =10000 Ford T

1911 690\$ = 30000

1914 490\$ = 11000€ actuels prod de 250000

1916 360\$ = 8800 € actuels pour une prod 472000

1917 = 735000

1922 = +1M et 1927 290\$ (<4000€) fin +16 M produites

I – Ecole classique

LES 14 PRINCIPES DU MANAGEMENT de Henri Fayol (1841-1925)

1. **Division du travail** (spécialisation)
2. **Autorité** « autorisée »
3. **Discipline**. Les employés doivent obéir, mais seulement si **leadership** responsable
4. **Unité** de commandement.
5. Unité de sens. Chacun participe à un objectif global unique (**mission**)
6. **Subordination** de l'intérêt individuel (à l'intérêt général).
7. **Rémunération** (incitation)
8. **Centralisation (ou Décentralisation)** selon la mission et la qualité du personnel
9. **Organigramme** fonctionnel avec passerelles
10. Commande. **Organisation** matérielle et sociale
11. **Équité**. Employés respectés
12. **Stabilité** d'emploi : travail optimisé si employés sécurisés, stabilisés et plan de carrière
13. **Initiative**. Même si cela coûte à la vanité du chef, encourager l'initiative
14. Esprit de Corps. Le Management doit développer le moral de ses employés, encourager **l'enthousiasme**, utiliser les capacités de chacun, reconnaître chacun





LES CINQ ÉLÉMENTS DU MANAGEMENT de Fayol

1. **Prévoyance**. Examiner le futur et élaborer un plan d'action. Les éléments de la stratégie.
2. **Organiser**. Elaborer la structure, matérielle et humaine, de l'entreprise.
3. **Commander**. Préserver l'activité parmi le personnel,
4. **Coordonner**. Tisser ensemble, unifiant et harmonisant toutes les activités et les efforts.
5. Maintenir sous **contrôle**. Voir que tout se produit conformément à la règle établie et commande exprimée.



II – Ecole des Relations Humaines

- **Elton MAYO** (1880 -1949) psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines en management.
- **Kurt LEWIN** (1890-1947) psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme
- **Frederick HERZBERG** (1923-2000) psychologue américain - travaux sur l'enrichissement des tâches au travail (théories des besoins et des motivations).



III – Ecole mathématique

- Oskar MORGENSTERN (1902 - 1977)
 - mathématicien et économiste, allemand puis américain. Théorie des jeux, optimisation, Recherche opérationnelle : méthodes et techniques rationnelles orientées vers la recherche du meilleur choix dans la façon d'opérer - aides à la décision



IV – Ecole des systèmes sociaux

- **IV a** : styles de direction
 - Douglas Mc GREGOR (1906 – 1964) **Théorie X et Y**
 - LIKERT Rensis (1903-1981) Styles de direction
- **IV b** : rationalité limitée et modèle décisionnel
 - Théorie de la décision (Remise en cause de la rationalité globale, Herbert Simon (1916-2001) prix Nobel d'économie 1978)
 - Théorie du comportement de la firme Richard Cyert (1921-1998) James G. March (1928)



V – Ecole sociotechnique

- Eric Lansdown Trist (1909 – 1993)
- Frederick "Fred" Edmund Emery (1925 -1997)

Tavistock Institute de Londres 1947

Démocratie Industrielle

Ateliers semi flexibles

Kalmarisme 1974



VI – Apports de la pensée systémique en Management

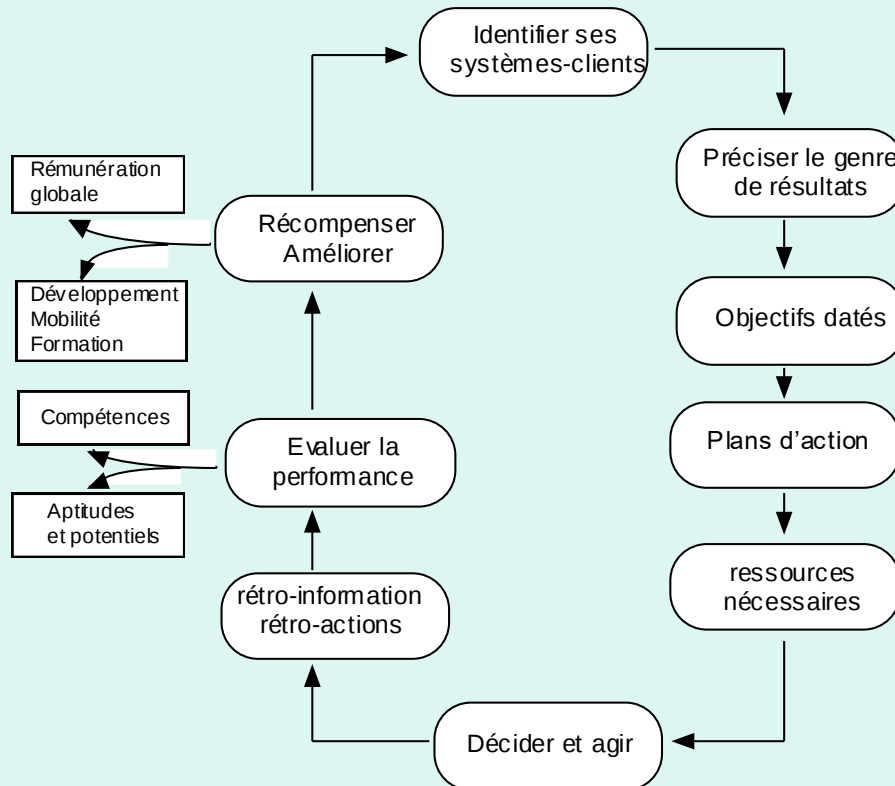
- Jacques Mélèse (1928-1994) : systèmes adjacents
- Joël de Rosnay (né en 1937) : le microscope
- Michel Crozier sociologue français, (1922- 2013) et Erhard Friedberg sociologue français d'origine autrichienne (né en 1942) : analyse stratégique des acteurs de la firme



VI – Apports de la pensée systémique en Management

VI a - Les outils fondamentaux développés dans les années 1960-1980: ...Direction par Objectifs, Planification stratégique...

D.P.O.





Les apports de l'analyse systémique



L'analyse systémique

- **Principes**

- d'identité
- De contradiction
- Du tiers exclu

- **Principes**

- ☐ d'interdépendance
- ☐ de totalité
- ☐ de rétroaction



L'analyse systémique

- **Principes (d'Aristote)**

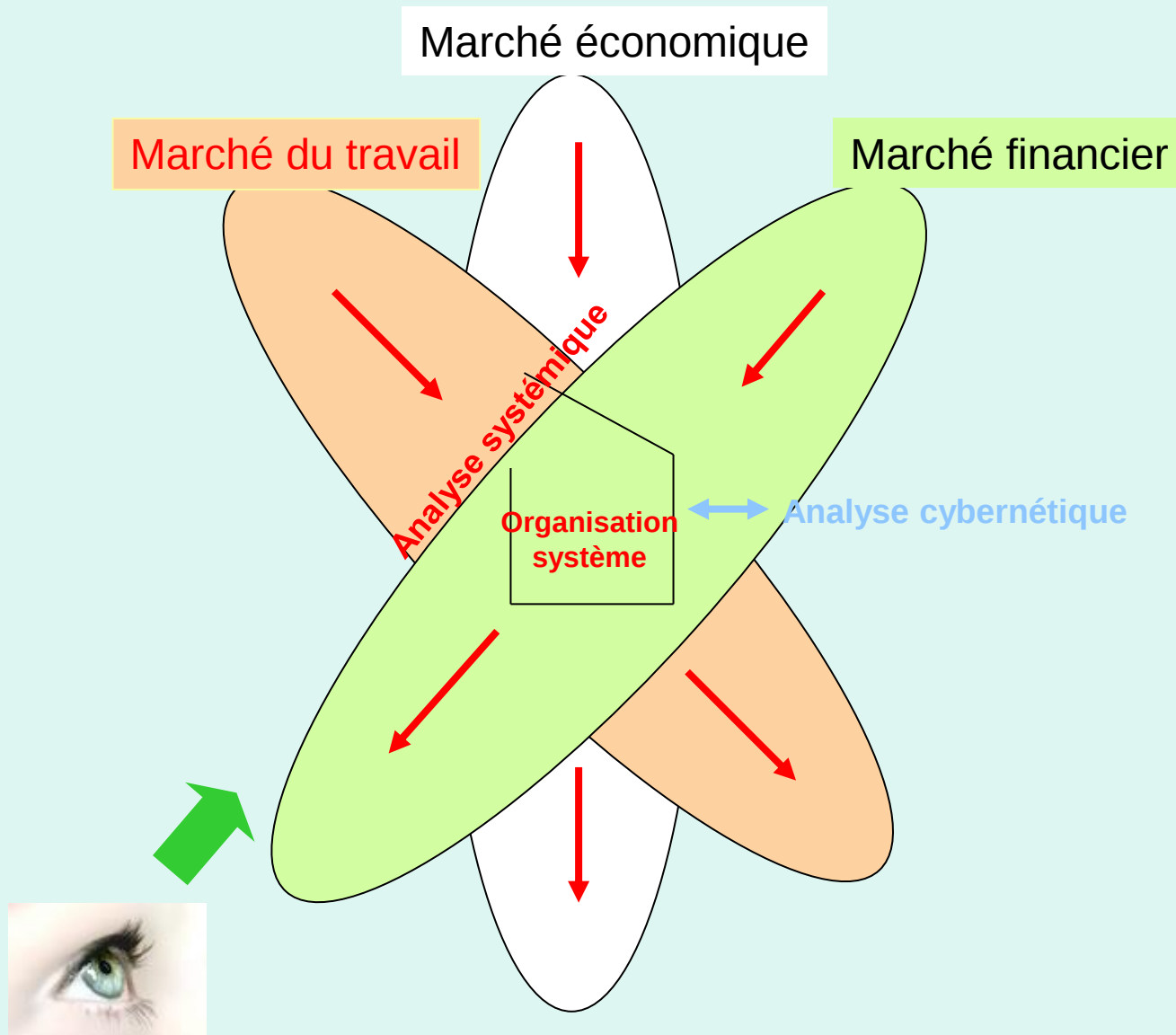
- d'identité (Pierre est un juge...)
- De contradiction (Pierre est taciturne...)
- Du tiers exclu (Pierre est athée...)

- **Principes (systémiques)**

- ☐ d'interdépendance (Pierre est un juge apprécié mais aussi un mari dévoué, un père aimant, un musicien et le tout lui confère un équilibre...)
- ☐ de totalité (Pierre est un tout qu'on ne peut réduire à la somme des parties – sa performance s'explique par le mélange positif de tous les éléments...)
- ☐ de rétroaction (Pierre n'est pas manichéen, son ouverture le préserve de l'entropie...)

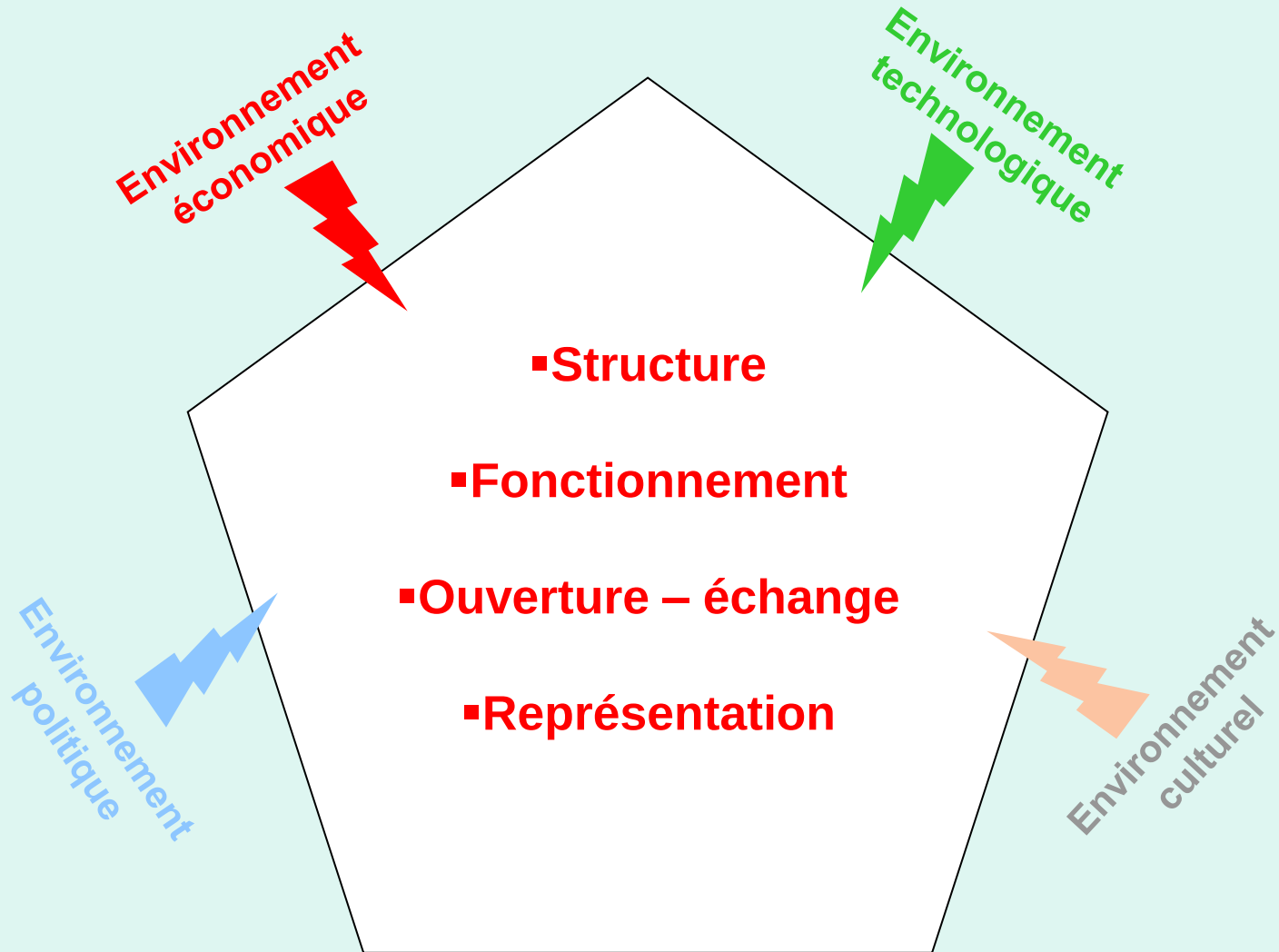


Analyse des systèmes adjacents





Analyse descriptive d'un système



Analyse descriptive d'un système

Politique
Economique
Social
Technologique
Environnement
Légal

Environnement
économique

Environnement
technologique

▪Structure

▪Fonctionnement

▪Ouverture – échange

▪Représentation

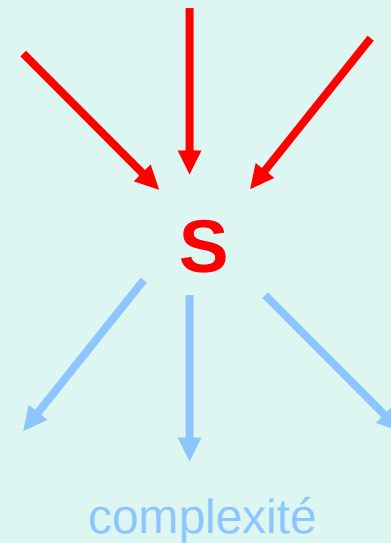
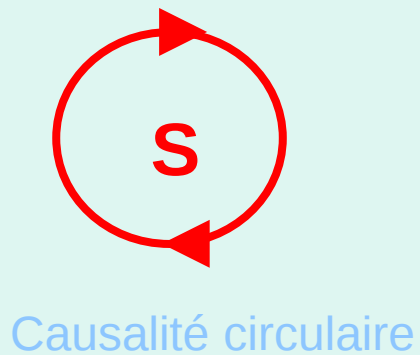
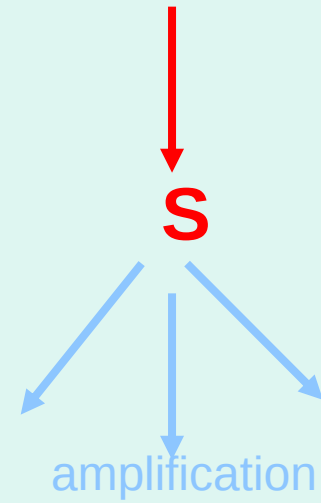
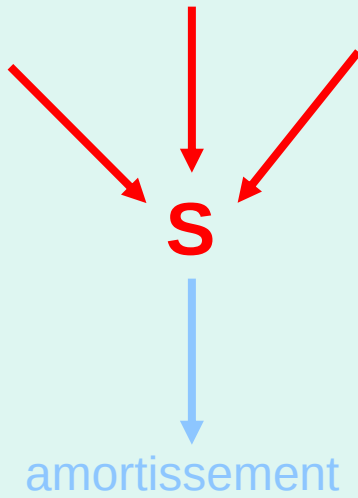
Environnement
Politique et légal

Environnement
Social et culturel

Environnement
écologique

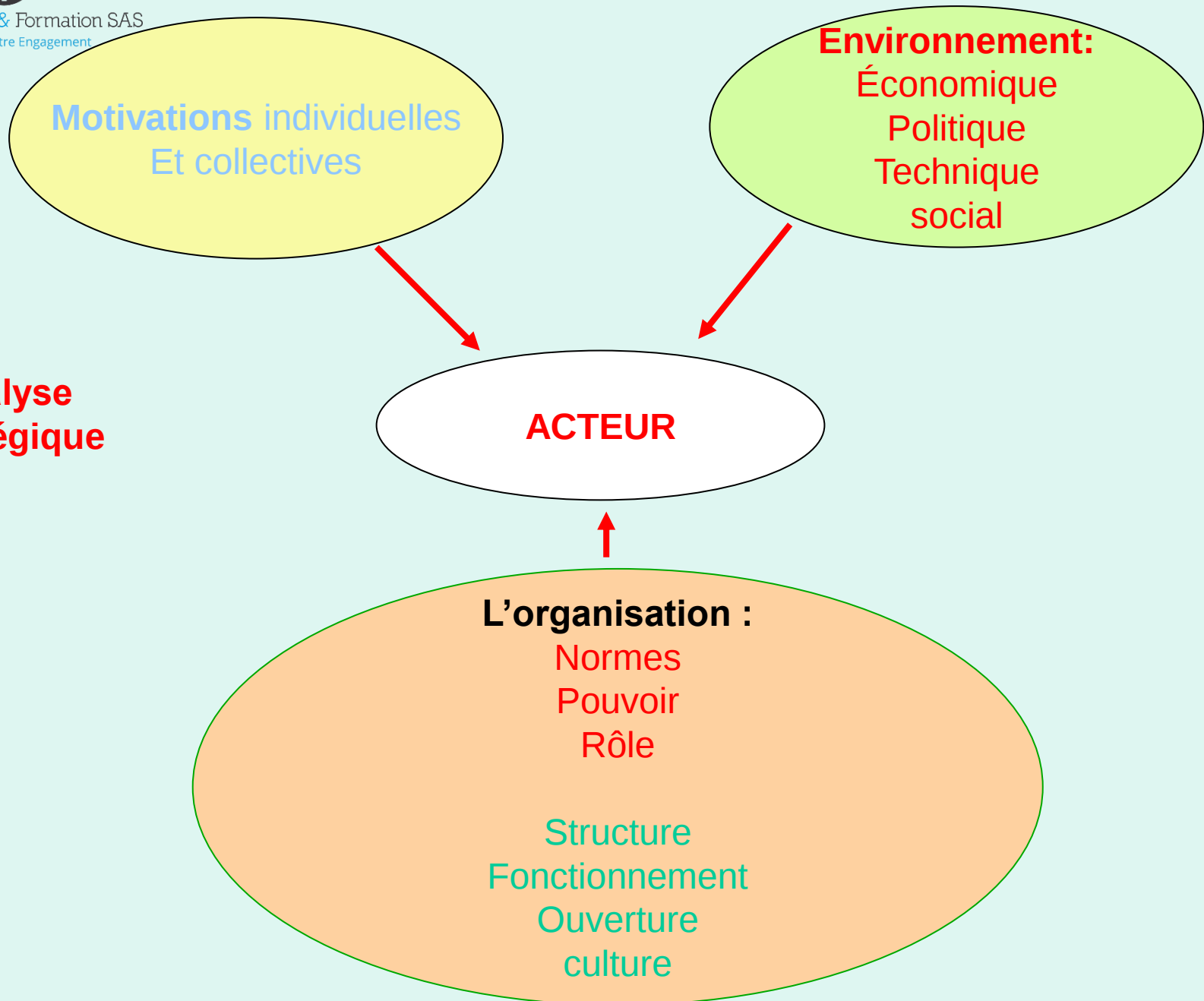


Logiques systémiques





L'analyse stratégique





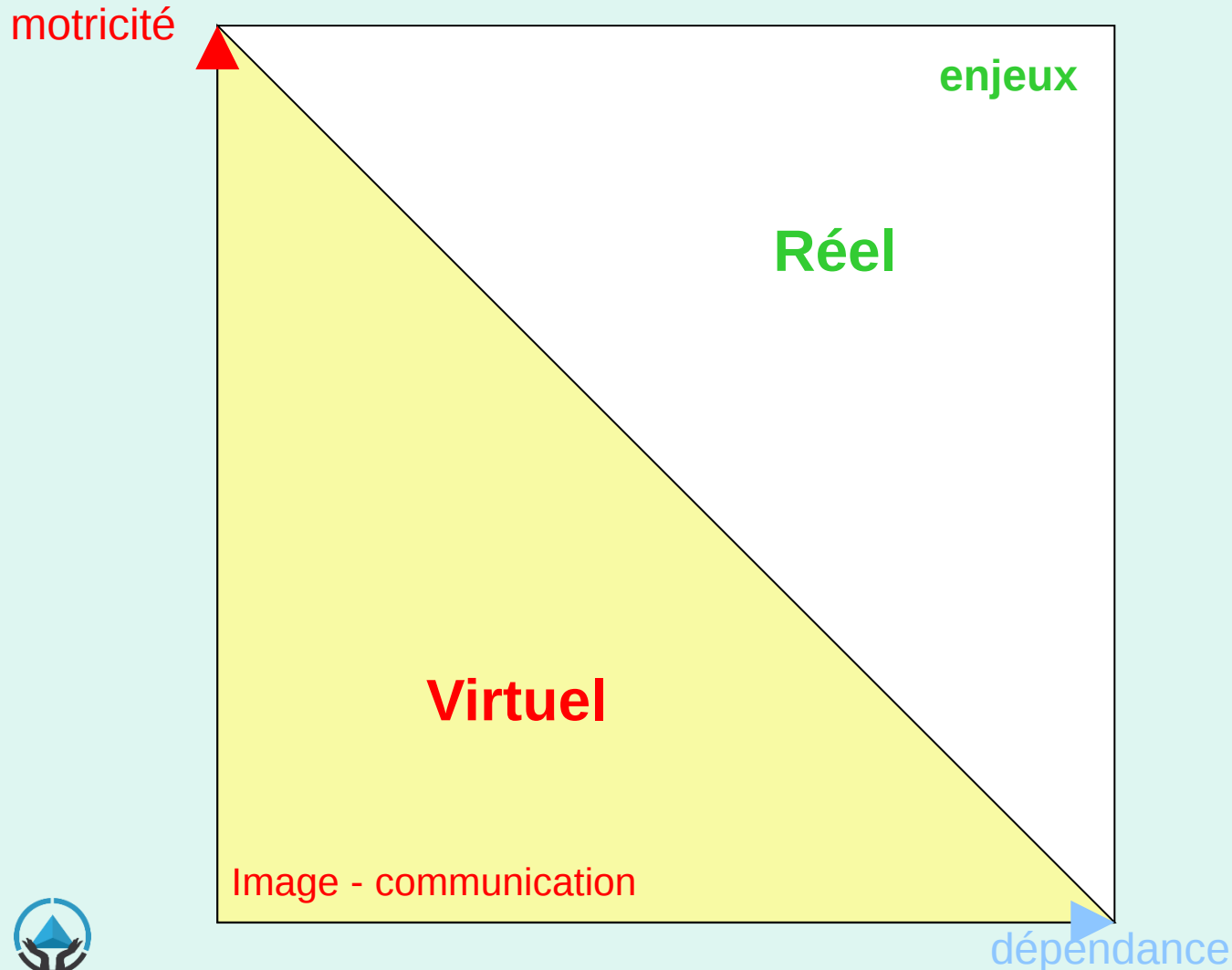
L'analyse stratégique

L'organisation est :

- **Un système construit (par des acteurs)**
- **Un système d'acteurs (en interactions?)**
 - **Principe de régulation / alliance**

L'analyse paradoxale: Motricité – dépendance

Virtualité-réalité





Gouvernance

VI b - les « modes » managériales et contingentes des années 1980 – par exemple, prix de l'excellence et « secrets de la réussite» :

- 1. agir avant tout**
- 2. être à l'écoute du client**
- 3. encourager l'autonomie**
- 4. miser sur le personnel motivé**
- 5. mobiliser autour de valeurs clés**
- 6. s'en tenir à ce que l'on sait faire**
- 7. une structure légère**
- 8. décentralisé l'opérationnel, centraliser la défense des valeurs afin de les préserver**

Nouvelles « donnes »:
Mondialisation
Rapport O/D
Changements
Dimension « humaine »

Les héritages:

Autosatisfaction
Clivages et cloisonnements
Rôle de « l'autorité »
Compétition solitaire

Les atouts :

L'Homme, ses valeurs, son intelligence





VII - 1990... LEAN – pragmatisme et rentabilité

**A partir de 1970 Diktat de rentabilité – Capitalisme financier –
entreprise « tableur » - le management au « service » de
l'efficience**

**exigences accrues de « rentabilité efficiente » et agilité – lean
management avec optimisation des flux (objectifs – actions –
ressources) + contraintes COUTS-DELAIS-QUALITE**

- ☐ **maîtrise des coûts:** rationalisation, réduction coûts, optimisation des moyens
- ☐ **efficience délais:** logiques de flux, décentralisation, organisation horizontale, flexibilité et qualité
- ☐ **Qualité** optimale au « client »



ETHIQUE et ENTREPRISE

Management et lois RSE :

Du Bilan Social à la RSE



VIII - 2000 – ETHIQUE

Régulation et « entreprises citoyennes » :

L'influence du « **développement durable** » sur le management et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (**RSE**) française.

Au départ: Mouvement de « **corporate governance** » : sous la pression des

« **stakeholders** » : respecter des valeurs non uniquement libérales (Attac, Greenpeace, anti OGM...) : actions de lobbying sociétal avec menaces de réactions des marchés économiques (boycott et consumérisme) ou financiers (notation financière et boycott)

- régulation **sociale** (respect des salariés)
- **respect** des spécificités culturelles, des minorités
- **écologie** (norme ISO 14000 - EMAS : respect de l'environnement)
- lutter contre les **externalités négatives** (dont la pollution mais aussi l'équilibre sociale régionale – nomadisme industriel, les sous-traitants, les clients, les fournisseurs)
- droit de **l'Homme**, travail des enfants SA 8000 développée par le Council on Economic Priorities (CEP) (ONG américaine qui rassemble des entreprises, des investisseurs et des Eglises : labellisation sociale semble partielle. SA 8000 repose sur diverses conventions (conventions Organisation Internationale du Travail, Déclaration universelle des droits de l'homme, Convention des Nations Unies sur les droits des enfants) porte sur interdiction travail des enfants, liberté d'association, temps de travail, rémunération minimum
- respect des lois, **éthique** des affaires, lutte contre la corruption (internationale)

IX – REGULATION SOCIETALE?

« Tardive »

- **IX a** - Dès **1673**, Jean-Baptiste Colbert a imposé la tenue de **livres comptables** puis 300 ans après seulement apparaît l'obligation d'un « **bilan social** » loi **77-769 du 12 juillet 1977** qui le rend obligatoire pour les entreprises d'au moins 300 salariés.
- **IX b** - le **15 mai 2001**, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques appelée plus communément, loi **NRE (responsabilité environnementale – stés cotées en bourse)**
- **IX c** - Le **12 juillet 2010**, la loi n° **2010-788** « portant **engagement national pour l'environnement** » - stés de plus de 500 pers) puis **norme ISO 26000** sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
- **IX d** - RSE - Reporting extra-financier – décret 9 aout 2017



L'influence du « développement durable » sur le management et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) française.

- **IX a - 1977 Rubriques du bilan social en**

France - loi 77-769 du 12 juillet 1977 (Un décret du 7 octobre 1988 l'impose également dans les établissements publics hospitaliers, et la loi « Hoeffel » du 27 décembre 1994 impose un « rapport sur l'état de la collectivité » dans la fonction publique territoriale.)

L'emploi

La rémunération

L'hygiène et la sécurité

Les conditions de travail

La formation

Les relations professionnelles

Les conditions de vie dans l'entreprise



IX a suite - loi de 1977 sur le BILAN SOCIAL

Texte	Portée applicative (7 rubriques à renseigner)	Caractère impératif général	Degré d'exigence des textes
1977 <i>Loi sur le Bilan Social</i>	1. L'emploi 2. La rémunération 3. L'hygiène et la sécurité 4. Les conditions de travail 5. La formation 6. Les relations professionnelles 7. Les conditions de vie dans l'entreprise	<i>Loi plutôt soft</i>	▪ Document descriptif plutôt qu'explicatif et encore moins prospectif ▪ Faible prescription formelle ▪ Champ applicatif réduit : ne concerne que les entreprises d'au moins 300 salariés

Rapport Social Unique remplace le Bilan Social dans la Fonction publique en 2021

Censé être de véritables outils d'information, de dialogue social, de suivi, de communication et d'aide à la décision.

1° L'emploi, notamment en ce qui concerne :

- a) Les effectifs physiques et les effectifs en équivalent temps plein ;
- b) Les caractéristiques des effectifs ;
- c) Les positions statutaires ;
- d) Les postes proposés ;
- e) Les postes pourvus ;

2° Le recrutement, notamment en ce qui concerne :

- a) Le recrutement de fonctionnaires ;
- b) Le recrutement pour pourvoir des emplois d'encadrement supérieur et dirigeant ;
- c) Les cas de recours à des contractuels ;
- d) L'apprentissage ;
- e) Les contrats aidés ;
- f) Les stagiaires ;

Rapport Social Unique remplace le Bilan Social dans la Fonction publique en 2021

Censé être de véritables outils d'information, de dialogue social, de suivi, de communication et d'aide à la décision.

3° Les parcours professionnels, notamment en ce qui concerne :

- a) Les mutations et les mobilités ;
- b) Les mises à disposition ;
- c) Les avancements de grade et les promotions internes ;
- d) Les examens professionnels ;
- e) Les départs ou cessations de fonctions, notamment selon le motif ou la destination ;

4° La formation, notamment en ce qui concerne :

- a) Le nombre des agents en formation initiale et continue ;
- b) Les dépenses de formation ;
- c) Les types de formations dispensées ;
- d) Le nombre et la durée des formations ;
- e) Les décisions prises sur les demandes de formation ;

Rapport Social Unique remplace le Bilan Social dans la Fonction publique en 2021

Censé être de véritables outils d'information, de dialogue social, de suivi, de communication et d'aide à la décision.

- **5° Les rémunérations**, notamment en ce qui concerne :
 - a) La masse salariale ;
 - b) Les traitements indiciaires ;
 - c) Les primes et indemnités ;
 - d) La distribution des traitements et rémunérations ;
 - e) La somme des dix plus hautes rémunérations dans les cas et conditions prévus à l'[article 37 de la loi du 6 août 2019 susvisée](#) ;
 - f) Les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ;

Rapport Social Unique remplace le Bilan Social dans la Fonction publique en 2021

Censé être de véritables outils d'information, de dialogue social, de suivi, de communication et d'aide à la décision.

6° La santé et la sécurité au travail, notamment en ce qui concerne :

- a) La nature des risques professionnels ;
- b) Le nombre et la nature des accidents du travail, maladies professionnelles et affections ainsi que les reclassements des agents reconnus inaptes à l'exercice de leurs fonctions ;
- c) Le nombre et la nature des arrêts de travail imputables au service ;
- d) Le nombre et la nature des signalements enregistrés dans le dispositif prévu par l'[article 6 quater A de la loi du 13 juillet 1983 susvisée](#) ;
- e) Le nombre de suicides et tentatives de suicide ;
- f) Les acteurs de la prévention et leurs activités ;
- g) Les instances de prévention et leurs activités ;
- h) Les commissions médicales ;
- i) Les documents de prévention et d'évaluation des risques professionnels ;
- j) La mise en œuvre des actions de prévention des risques professionnels ;

Rapport Social Unique remplace le Bilan Social dans la Fonction publique en 2021

Censé être de véritables outils d'information, de dialogue social, de suivi, de communication et d'aide à la décision.

7° L'organisation du travail et l'amélioration des conditions et de la qualité de vie au travail, notamment en ce qui concerne :

- a) Les cycles de travail ;
- b) L'organisation du travail ;
- c) Les quotités de temps de travail, notamment le temps non complet ou incomplet et le temps partiel ;
- d) Les heures supplémentaires rémunérées et complémentaires ;
- e) Les heures écrêtées au regard du temps annualisé et des systèmes de décompte ;
- f) Les astreintes et interventions ;
- g) Le télétravail et le travail à distance ;
- h) L'existence de** chartes et accords relatifs au temps de travail ou au télétravail ;
- i) Les droits à jours de congés ;
- j) Les comptes épargne-temps ;
- k) Les absences liées à des raisons de santé ainsi qu'à d'autres motifs ;
- l) Les jours de carence ;
- m) Les restructurations et réorganisations de service ;

Rapport Social Unique remplace le Bilan Social dans la Fonction publique en 2021

Censé être de véritables outils d'information, de dialogue social, de suivi, de communication et d'aide à la décision.

8° L'action sociale et la protection sociale, notamment en ce qui concerne :

- a) Les montants des dépenses et leur nature ;
- b) Les types de prestations fournies, notamment le logement ;
- c) Le nombre de bénéficiaires et leurs caractéristiques ;

9° Le dialogue social, notamment en ce qui concerne :

- a) Les instances de dialogue social ;
- b) Les représentants du personnel ;
- c) Le nombre de réunions et de jours d'autorisation d'absence et le crédit de temps syndical alloué et utilisé ;
- d) Les moyens de toute nature effectivement accordés aux organisations syndicales ;
- e) Les négociations engagées et les accords signés ;
- f) Les recours formés auprès des commissions administratives paritaires ;
- g) Les jours de grève ;

10° La discipline, notamment en ce qui concerne :

- a) La nature des fautes disciplinaires ;
- b) Le nombre de sanctions prononcées ainsi que leur nature

- DUERP Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (2001)
 1. Préparation de l'évaluation des risques
 2. Identification des risques
 3. Classement des risques
 4. Proposition des actions de prévention

DUERP

La loi du 2 août 2021 a pour ambition de faire prévaloir « *une culture de la prévention* » sur les « *mécanismes de réparation des atteintes à la santé des travailleurs* ». **Le texte est organisé autour de quatre pivots.**

1. Renforcer la prévention au sein des entreprises et décroisonner la santé publique et la santé au travail ;
2. Définir une offre socle de services à fournir par les services de prévention et de santé au travail ;
3. Mieux accompagner certains publics vulnérables et lutter contre la désinsertion professionnelle ;
4. Réorganiser la gouvernance du système de santé au travail.

DUERP

En matière de prévention, la loi modifie le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (« DUERP ») pour une évaluation des risques renforcée à compter du 1^{er} mars 2022.

Le DUERP, établi et mis à jour par l'employeur, s'impose à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Il a pour objectif de :

1. Répertorier l'ensemble des risques professionnels auxquels les salariés sont exposés.

Les résultats de l'évaluation des risques, transcrits par l'employeur dans le DUERP, devront déboucher :

- dans les entreprises de moins de 50 salariés, sur la définition d'actions de prévention des risques et

de protection des salariés dont la liste sera directement consignée dans le DUERP et ses mises à jour ;

- ou, dans les entreprises d'au moins 50 salariés, comme aujourd'hui, sur un programme annuel de prévention des risques et des conditions de travail, comprenant :
 - la liste détaillée des mesures devant être prises au cours de l'année ;
 - l'identification des ressources de l'entreprise pouvant être mobilisées ;
 - le calendrier de mise en œuvre.

La contribution du CSE à l'évaluation des risques est codifiée et, dans les entreprises d'au moins 50 salariés, l'employeur devra **consulter le CSE** sur les DUERP et ses mises à jour. De plus, à chaque mise à jour, l'employeur devra transmettre le DUERP au service de prévention et de santé au travail (SPST) auquel il adhère.

DUERP

2. Une conservation successive du document devra se faire pour assurer la traçabilité collective des expositions pour une durée de 40 ans.

Pendant au moins 40 ans, l'employeur devra conserver le DUERP dans ses versions successives. Il devra le tenir à disposition des salariés, des anciens travailleurs ainsi que de toute personne ou instance pouvant justifier d'un intérêt à y avoir accès.

L'employeur renseignera dans un passeport de prévention, qui devra être créé au plus tard le 1^{er} octobre 2022, les attestations, certificats et diplômes obtenus par les salariés dans le cadre des formations relatives à la santé et à la sécurité au travail. Les organismes de formations, les travailleurs eux-mêmes et les demandeurs d'emploi pourront renseigner ce passeport. L'employeur pourra consulter ce passeport sur autorisation du salarié.

Par ailleurs, dans toutes les entreprises d'au moins 11 salariés, les membres du CSE (qu'ils fassent ou non partie du CSSCT) auront droit à une formation en santé, sécurité et conditions de travail (SSCT) d'une durée de :

- **cinq jours** lors du premier mandat ;
- **trois jours** en cas de renouvellement du mandat, cette durée étant portée à cinq jours pour les seuls membres de la CSSCT des entreprises d'au moins 300 salariés.

Exemple DUERP

Evaluation des risques							Moyens de maîtrise								Plan d'action	
Activité / tâche / lieu	Famille de Risque	Situation potentiellement dangereuse	Fréquence d'exposition maximum moyennée	P	Gravité prévisible du dommage	G	Criticité initiale (P*G)	Niveau de préoccupation initial	Maîtrise Humaine	Maîtrise Technique	Maîtrise organisationnelle	M	Description de l'existant / Commentaires	Criticité réelle (P*G*M)	Niveau de Préoccupation réel	Action proposée
ATSEM - Toutes Maternelles	25 - Risques psychosociaux	Potentiels échanges verbaux vifs avec les parents, pouvant induire un inconfort ou un mal être	Quelques fois par an ou moins souvent	1	Impact corporel ou psychologique mineur sans arrêt de travail.	2	2	Faible	Consignes / formation moyennes	Matériel de prévention inefficace / inexistant	Organisation adaptée	3	Les incidents sont rares. En cas de problème, le parent est renvoyé vers l'enseignante ou la direction de l'école. Les mineurs peuvent être concernés	6	Mineure	
ATSEM - Toutes Maternelles	14 - Risque biologique / sanitaire	Exposition aux selles lorsque l'agent aide les plus petits à se nettoyer, ou doit effectuer un change. Risque de contracter une maladie.	Plusieurs fois par semaine	3	Arrêt de travail, dommages réversibles.	4	12	Importante	Consignes / formation suffisantes	Matériel de prévention efficace	Organisation adaptée	0,5	Les agents n'aident qu'un nombre limité d'enfants (les plus petits) lorsque c'est indispensable. Les agents ont à disposition du savon et du gel hydro alcoolique pour se désinfecter les mains, ainsi que des gants pour se protéger. Les mineurs peuvent être concernés	6	Mineure	
ATSEM - Toutes Maternelles	15 - Risque chimique	Stockage de produit d'entretien, risque intrusion, risque incendie	Tous les jours	4	Arrêt de travail, dommages réversibles.	4	16	Majeure	Consignes / formation moyennes	Matériel de prévention partiellement efficace	Organisation partiellement adaptée	2	Les locaux de stockage ne sont pas tous verrouillés, mais les quantités de produits qui y sont stockés sont très faibles. Et ne sont pas ventilés de la bonne manière pour la majorité. Les mineurs peuvent être concernés	32	Importante	Faire le tour des bâtiment dans le but de verrouiller tout les locaux. Y apporter une ventilation lorsque cela est nécessaire.



L'influence du « développement durable » sur le management et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) française.

- **Complément - Critères du bilan sociétal français** CJDES_(Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale) 2002
 1. **Activité** : rapport entre l'occupation observée et les potentialités offertes par les ressources humaines et les équipements.
 2. **Citoyenneté interne** : capacité de l'organisation à promouvoir la démocratie interne.
 3. **Citoyenneté locale et économique** : mode de comportements avec les acteurs de l'environnement géographique immédiat visant à œuvrer dans un intérêt commun ou général - Modes de comportements avec les partenaires économiques externes visant à œuvrer dans un intérêt commun.
 4. **Compétitivité** : capacité à faire face à la concurrence en s'adaptant aux évolutions du marché.
 5. **Convivialité** : capacité à entretenir des rapports positifs entre les personnes (ambiance, relations...).
 6. **Créativité et Esthétique** : capacité d'innovation, de développement de nouvelles idées -Capacité à fournir une qualité visuelle visant à l'harmonie des formes et des couleurs.
 7. **Efficacité et Efficience** : rapport entre les résultats obtenus et les objectifs prévus - Rapport entre les résultats obtenus et les moyens ou ressources utilisés.
 8. **Employabilité et développement des compétences** : capacité à fournir un potentiel de réemploi d'un salarié - Capacité à développer des compétences individuelles et collectives (organisation apprenante, qualifiante...).
 9. **Ethique** : capacité à respecter des valeurs auxquelles l'organisation adhère.
 10. **Respect de l'environnement** : capacité à la préservation de ce qui est jugé à transmettre aux générations futures.
 11. **Satisfaction** : capacité de réponse aux attentes des consommateurs et/ ou des salariés dans leur travail.
 12. **Sécurité-Santé** : degré d'exposition aux risques encourus par le personnel, les clients et les tiers.
 13. **Solidarité** : capacité à l'assistance, au soutien de publics prioritaires.
 14. **Utilités sociale et collective** : capacité à fournir un service ou produit répondant à un besoin peu ou mal satisfait.
 15. **Viabilité** : capacité de l'organisation à assurer seule sa longévité et sa pérennité.



IX b - loi NRE de 2001

- Les entreprises doivent éditer un rapport sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités
- C'est en gros le Bilan social augmenté d'un volet environnemental
- Ne concerne que les sociétés cotées en Bourse



L'influence du « développement durable » sur le management et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) française.

- **2001 Critères de la loi NRE (France)** loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) 2001–420 du 15 mai 2001

- **Aspects sociaux**

L'effectif total, les embauches en distinguant les contrats à durée déterminée et les contrats à durée indéterminée et en analysant les difficultés éventuelles de recrutement, les licenciements et leurs motifs, les heures supplémentaires, la main-d'œuvre extérieure à la société. Le cas échéant, les informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et aux mesures d'accompagnement.

L'organisation du temps de travail, la durée de celui-ci pour les salariés à temps plein et les salariés à temps partiel, l'absentéisme et ses motifs. Les rémunérations et leur évolution, les charges sociales, l'application des dispositions du titre IV du livre IV du code du travail, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Les relations professionnelles et le bilan des accords collectifs.

Les conditions d'hygiène et de sécurité.

La formation.

L'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés.

Les œuvres sociales.

L'importance de la sous-traitance.

- **Aspects environnementaux**

La consommation de ressources en eau, matières premières et énergie avec, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables, les conditions d'utilisation des sols, les rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement et dont la liste sera déterminée par arrêté des ministres chargés de l'environnement et de l'industrie, les nuisances sonores ou olfactives et les déchets.

Les mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées.

Les démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement.

Les mesures prises, le cas échéant, pour assurer la conformité de l'activité de la société aux dispositions législatives et réglementaires applicables en cette matière.

Les dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la société sur l'environnement.

L'existence au sein de la société de services internes de gestion de l'environnement, la formation et l'information des salariés sur celui-ci, les moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement ainsi que l'organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution ayant des conséquences au-delà des établissements de la société.

Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sauf si cette information est de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours.

Le montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement et les actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci.

Tous les éléments sur les objectifs que la société assigne à ses filiales à l'étranger en matière environnementale.



IX c – loi de 2010 Loi RSE n° 2010-788 du 12 juillet 2010,

Loi conforme au Grenelle de l'environnement:

- Editer un rapport de Développement durable qui reprend l'esprit du BILAN SOCIAL de 1977 et de la loi 2001 sur l'environnement augmenté d'un volet « sociétal » à savoir
 - la gouvernance,
 - les droits de l'Homme,
 - les relations et conditions de travail,
 - l'environnement,
 - loyauté des pratiques,
 - les questions relatives aux consommateurs et
 - la contribution au développement local.
- Ne concerne que les entreprises de plus de 500 salariés et 100 millions d'euros de CA ou de total Bilan
- Il est prévu l'obligation de faire certifier les informations par un organisme indépendant

Esprit des textes 2001 et 2010

Textes	Portée applicative	Caractère impératif général	Degré d'exigence des textes
Lois de 2001 et 2010	▪ Une évolution managériale des pratiques, des cultures et de la gouvernance ▪ Le Développement Durable devient un enjeu économique ▪ Le Développement Durable est un facteur de compétitivité	▪ Caractère de plus en plus impératif ▪ Caractère renforcé par les intérêts convergents des parties prenantes et les stratégies d'alliance liées	▪ Vérification prévue par un organisme tiers indépendant (loi 2010) ▪ Pouvoir d'interpellation des dirigeants par les parties prenantes tant internes qu'externes (loi 2001) ▪ Sanctions plus marquées et responsabilisation de l'entreprise et des dirigeants (si faute caractérisée et/ou élément intentionnel)



IX d - Débouche sur une certification **ISO 26000 (12 sept 2010)**

ISO 26000 invite les organisations à articuler leurs démarches autour de 7 questions centrales :

- la gouvernance,
- les droits de l'Homme,
- les relations et conditions de travail,
- l'environnement,
- loyauté des pratiques,
- les questions relatives aux consommateurs et
- la contribution au développement local.

IX e - Lois complémentaires sur les Responsabilités« partagées » employeurs/salariés : régulation atomisée

- Loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005, dite **Loi Borloo** tous les trois ans une négociation GPEC
- Loi du 5 mars 2014 relative notamment à la démocratie sociale
- 2015 la loi relative au dialogue social et à l'emploi, dite "**loi Rebsamen**".
- LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (« loi travail »)
- Ordonnances pour le renforcement du dialogue social J.O. 23 septembre 2017 (**MACRON**) et réformes dialogue social...



GEPP : les Ordonnances Macron (2017)

- GPEC et GEPP : quelles différences ?
- [Les Ordonnances Macron de 2017](#) ont fait évoluer les textes en vigueur afin de **mieux anticiper les mutations de l'emploi et de répondre à un nouveau contexte économique**. Ainsi par les Ordonnances Macron, la GPEC est devenue la **GEPP pour Gestion des Emplois et Parcours Professionnels**.
- Il s'agit désormais d'adopter une gestion dynamique plutôt qu'une simple gestion prévisionnelle des compétences. la **GEPP pour Gestion des Emplois et Parcours Professionnels**.
- Ce sont les ordonnances Macron qui ont enterré la notion de GPEC, trop rigide, au profit de celle de GEPP

IX f - + Base de Données Économique et Sociale (BDES) depuis 2014

- L'employeur est dans l'obligation, dans certaines conditions, de mettre à disposition des représentants du personnel de l'entreprise, une [base de données économiques et sociale](#) (BDES), appelée communément base de données unique qui rassemble les informations relatives aux grandes orientations économiques et sociales de l'entreprise.
- La [base de données économiques et sociale](#) contribue à donner une vision claire et globale de la formation et de la répartition de la valeur créée par l'activité de l'entreprise. Sa mise en place est obligatoire pour les entreprises à partir de 50 salariés.

IX g - RSE - Reporting extra-financier – décret 9 août 2017 **applicable au 1^{er} 9 2017 (décret 2017-1265 du 9/8/2017)**

Transposition d'une directive européenne

Rédiger une déclaration de performance extra-financière (prescription formelle d'après une liste de 42 indicateurs)

Globalement reprend l'esprit des lois 1977 et 2001 et 2010 en instituant une obligation de transparence de la part des entreprises sur les aspects environnementaux, sociaux et sociétaux.

Globalement inclut les précédents thèmes :

- les relations et conditions de travail
- l'environnement
- La gouvernance
- Les droits de l'Homme
- Loyauté des pratiques
- Les questions relatives aux consommateurs
- La contribution au développement local

Mais de façon plus structurée et en allant plus loin (économie circulaire...)

- **Sur le plan social** : des informations sont demandées sur l'emploi, l'organisation du travail, la santé et la sécurité, les relations sociales, la formation et l'égalité de traitement.

- **Sur le plan environnemental** : les entreprises devront publier des informations concernant la politique générale en matière de développement durable et de pollution. Elles devront aussi reporter sur l'économie circulaire, l'utilisation durable des ressources, le changement climatique et la protection de la biodiversité.

On note l'influence de la loi de transition énergétique et de celle sur la biodiversité.

- **Sur le plan sociétal** : les entreprises vont devoir reporter sur leurs engagements sociétaux, ce qui est une nouveauté. Elles vont aussi devoir informer sur les relations avec la sous-traitance et leurs fournisseurs ainsi que sur les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

- **Concerne les entreprises : double seuil (plus 500 salariés et conditions de seuil économique) – moins contraignant que la loi de 2010**

IX h - Les travaux de normalisation en matière de responsabilité sociétale et de développement durable

- ***Intégration de l'ISO 26000 dans un système de management***
 - Le guide (XP X30-036) sur l'intégration de la démarche de responsabilité sociétale basée sur l'ISO 26000 dans un système de management est en cours d'élaboration.
- ***Les travaux de la plateforme nationale d'actions globales pour la RSE*** . Pour s'informer sur l'avancement des travaux de la plateforme sur le site www.strategie.gouv.fr
 - dans le domaine de la **gestion des ressources humaines**
 - dans le domaine du développement durable et de la **responsabilité sociétale**
 - dans les domaines **connexes** (anti-corruption, risque, compliance (responsable conformité), qualité, audit, santé & sécurité au travail, environnement, sûreté...)

IX i - ISO 30400 – Management des ressources humaines – Terminologie

- ISO 30401 – Management des ressources humaines - Knowledge management – Exigences
- ISO 30405 – Management des ressources humaines – Lignes directrices relatives au recrutement
- ISO 30406 – Management des ressources humaines – Gestion de l’employabilité durable des employés
- ISO 30407 – Management des ressources humaines – Coût du recrutement
- ISO 30408 – Management des directrices sur la gouvernance humaine
- ISO 30409 – Management des ressources humaines – Gestion prévisionnelle de la main d’œuvre
- ISO 30410 – Human resource management – Impact of hire metric
- ISO 30411 _ Human resource management – Quality of hire
- ISO 30412 – Human resource management – Retention metric
- ISO 30413 – Human resource management – Turn-over metric
- ISO 30414 – Human capital reporting for internal and external stakeholders
- ISO 30415 – Diversité et inclusion en entreprise
- ISO 30416 - Human resources management - Workforce management
- ISO 30417 - Harmonized human resources professional competency framework
- ISO 30418 – Normes pour la mise en œuvre de stratégies et tactiques d’engagement pour encourager la participation proactive des employés essentielle à la réalisation des objectifs organisationnels clés sur une base durable
- ISO 30419 - Guidelines for ensuring a positive candidate experience during the recruitment process

IX j - Les normes en évolution (fin 2019)

- D'un point de vue certification, il existe aussi des bribes d'approches telles que:
 - la certification V2014 comportant une fiche à renseigner sur la thématique QVT,
 - la norme ISO 45001 centrée sur le management de la sécurité et la santé au travail et couvrant « le bien-être et la qualité de vie au travail. ».
 - Il existe aussi des travaux de normalisation au Québec avec la BNQ-9700-800 qui proposent l'analyse de référentiels rejoignant la QVT comme la conciliation travail-famille, la santé psychologique, ou encore les pratiques de développement durable dans les entreprises.

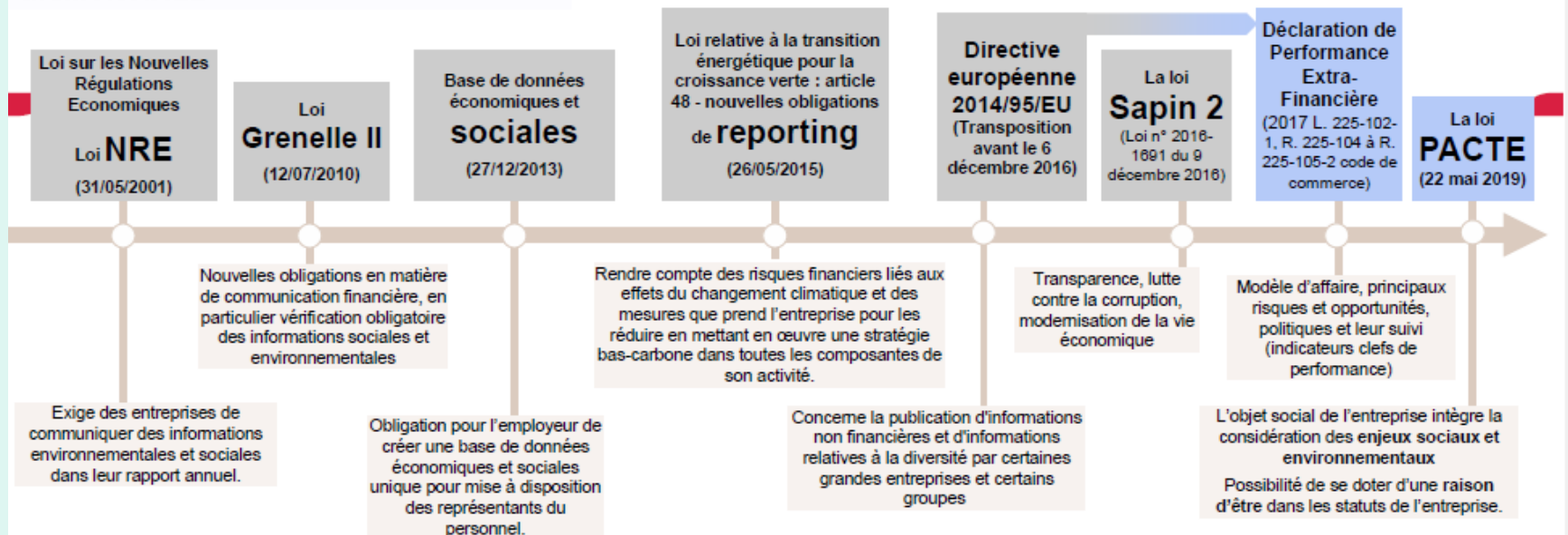
X- RSE et QVT: pratiques intégrées

- Selon le Ministère des Solidarités et de la Santé, la Qualité de vie au travail (QVT) « désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier **amélioration des conditions de travail** pour les salariés et **performance globale** des établissements de santé.
- l'Article 1 de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) relatif à la Qualité de Vie au Travail (QVT) et l'égalité professionnelle du 19 juin 2013 définit la QVT 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 ». Cet Accord s'intitulait « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle. »

- Depuis le 31 mars 2022, dans le code du travail, la qualité de vie au travail (QVT) est devenue la Qualité de Vie et des Conditions de Travail QVCT

Historique non exhaustif RSE

Historique (non exhaustif) de textes réglementaires en lien avec la RSE



Normes, label etc.

Normes et référentiels

ISO 26000 : norme de référence (lignes directrices de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)

17 Objectifs de Développement Durable (ONU)

Normes thématiques :

- ISO : ISO 20400 (Achats responsables), ISO 50000 (énergie), ISO 14000 (environnement), ISO 9000 (qualité)...
- Construction / rénovation / réhabilitation : Haute Qualité Environnementale Bâtiment Durable Santé, cadre de référence HQE-Green Building Concil, BREEAM, LEED...

Reporting RSE :

- Lignes directrices du GRI (Global Reporting Initiative)
- Trames IIRC (International Integrated Reporting Council)

Labels RSE

Tous secteurs :

- RSE : Afnor Certification, Label Lucie 26000 (Agence Lucie)
- Bâtiment : Bâtiment biosourcé, Bâtiment bas carbone, Bâtiment Basse Consommation, Bâtiment Basse Consommation Effinergie Rénovation

Secteur santé :

- Droits des usagers de la Santé, Responsabilité et Santé 26000 SNADOM

Thématique

- Achats : référentiel Achats Responsables, Label Relations fournisseurs et achats responsables

Financements

Plans de financements :

- **France Relance** (30 Md€ pour l'écologie)
- **Séjour de la Santé** (Mesure 14, accélérer la transformation écologique à l'hôpital et dans les établissements médico-sociaux, 50 Md€)
- **Plan national de relance et de résilience avec notamment :**
 - Rénovation énergétique (5,8 Md€) ;
 - Energie et technologies vertes (5,3 Md€)...

Les plans de financement se déclinent et se traduisent opérationnellement

- Mesure 14 du Ségur : 10 Md€/an pour les conseillers en transition énergétique et écologique en santé
- Subventions ou aides pour des travaux, études par l'ADEME, la Banque des Territoires ou les Agences de l'eau...

L'Art L 4121-1 du Code du Travail précise les mesures à prendre par l'employeur, il s'agit

- Des actions de **prévention** des risques,
- Des actions **d'information** et de **formation**,
- Et de la mise en place d'une **organisation** et de **moyens** adaptés.

La loi PACTE (Janvier 2019) reconnaît implicitement l'enjeu stratégique de la préoccupation QVT

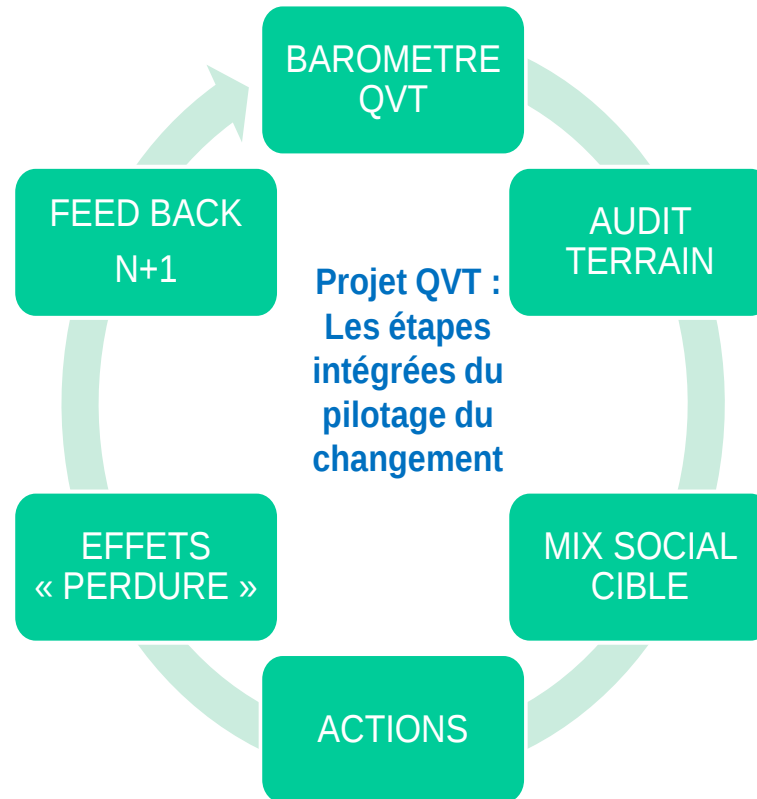
L'outil de mesure de la QVT : les 6 grands axes de la QVT

- L'attachement à l'entreprise
- Le travail réalisé
- La charge émotionnelle
- Les conditions physiques et immatérielles de travail
- Relations de travail - Respect et Cohésion
- La performance ressentie



Démarche PROJET QVT

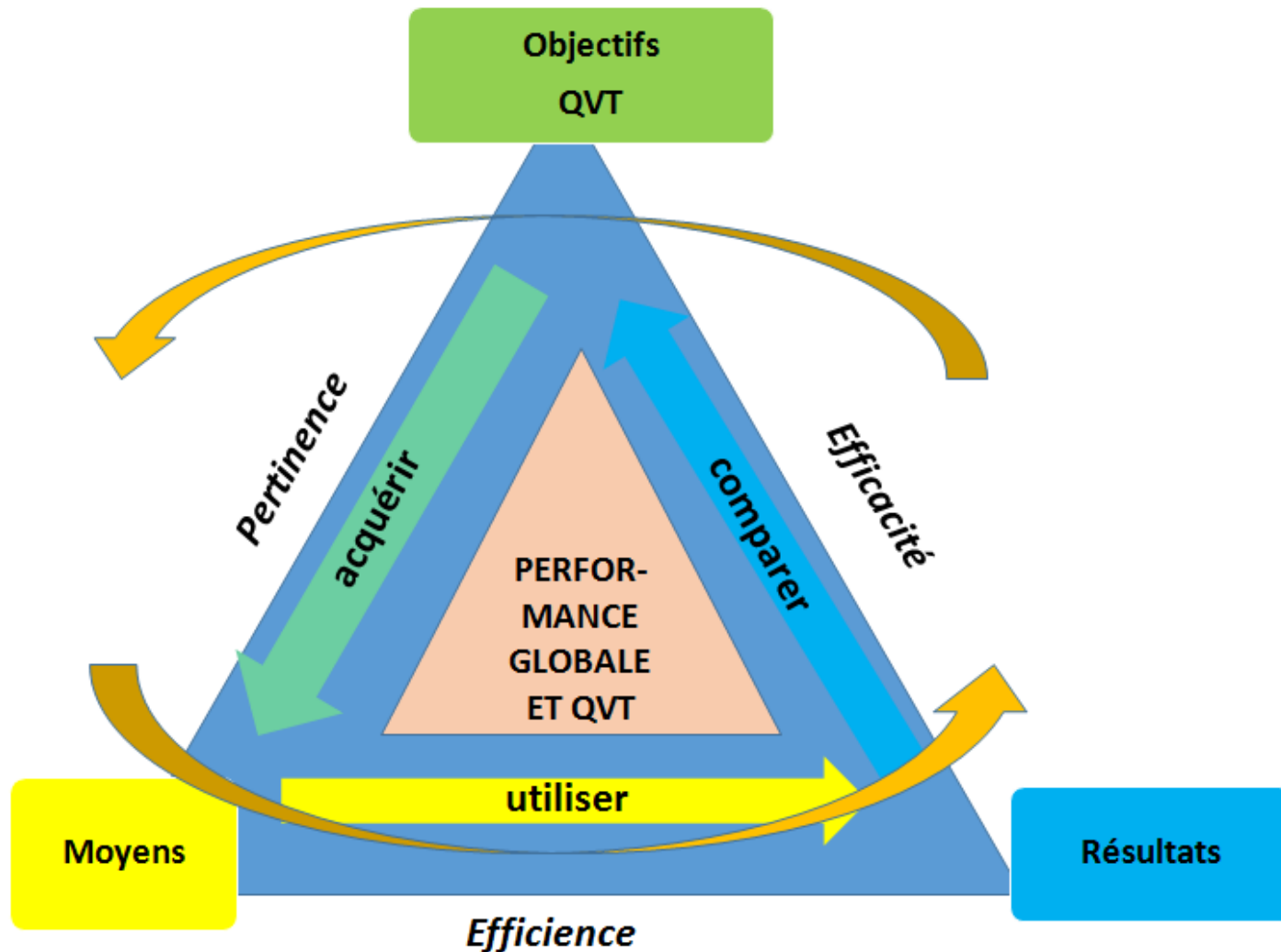
Bouclage sur 12 à 18 mois et relance



Effets PERDURE

- P:** PERFORMANCE DE L'ORGANISATION DE TRAVAIL, ET DE MON TRAVAIL, ET DONC DE MON ETABLISSEMENT
- E:** ENVIRONNEMENT FAVORABLE DE MON TRAVAIL
- R:** RECONNAISSANCE DE MON TRAVAIL ACCOMPLI
- D:** DYNAMIQUES DE L'ENGAGEMENT COLLABORATIF ET PARTICIPATIF
- U:** UTILITE DE MON TRAVAIL
- R:** RENTABILITE DE MON ETABLISSEMENT
- E:** EPANOUISSEMENT AU TRAVAIL

LA QVT COMME VECTEUR DE PERFORMANCE GLOBALE



ODD > ISO 26000 > Label RSE engagé

5 critères de pratiques stratégiques, managériales et opérationnelles



ODD > ISO 26000 > Label RSE engagé > QVT

ODD

↳ ISO 26000

↳ Enjeux RSE (Label)

↳ Objectifs QVT + chartes et accords

↳ Performances

↳ { Sociales
Economiques
Environnementales

3 critères de résultats



Basé sur l'ISO 26000 et constitué de critères d'évaluation permettant une approche transverse de la RSE, le modèle Engagé RSE permet à l'organisation qui demande à se faire évaluer sur cette grille de mesurer en même temps sa contribution aux 17 Objectifs du Développement Durable.

CHAPITRE 3

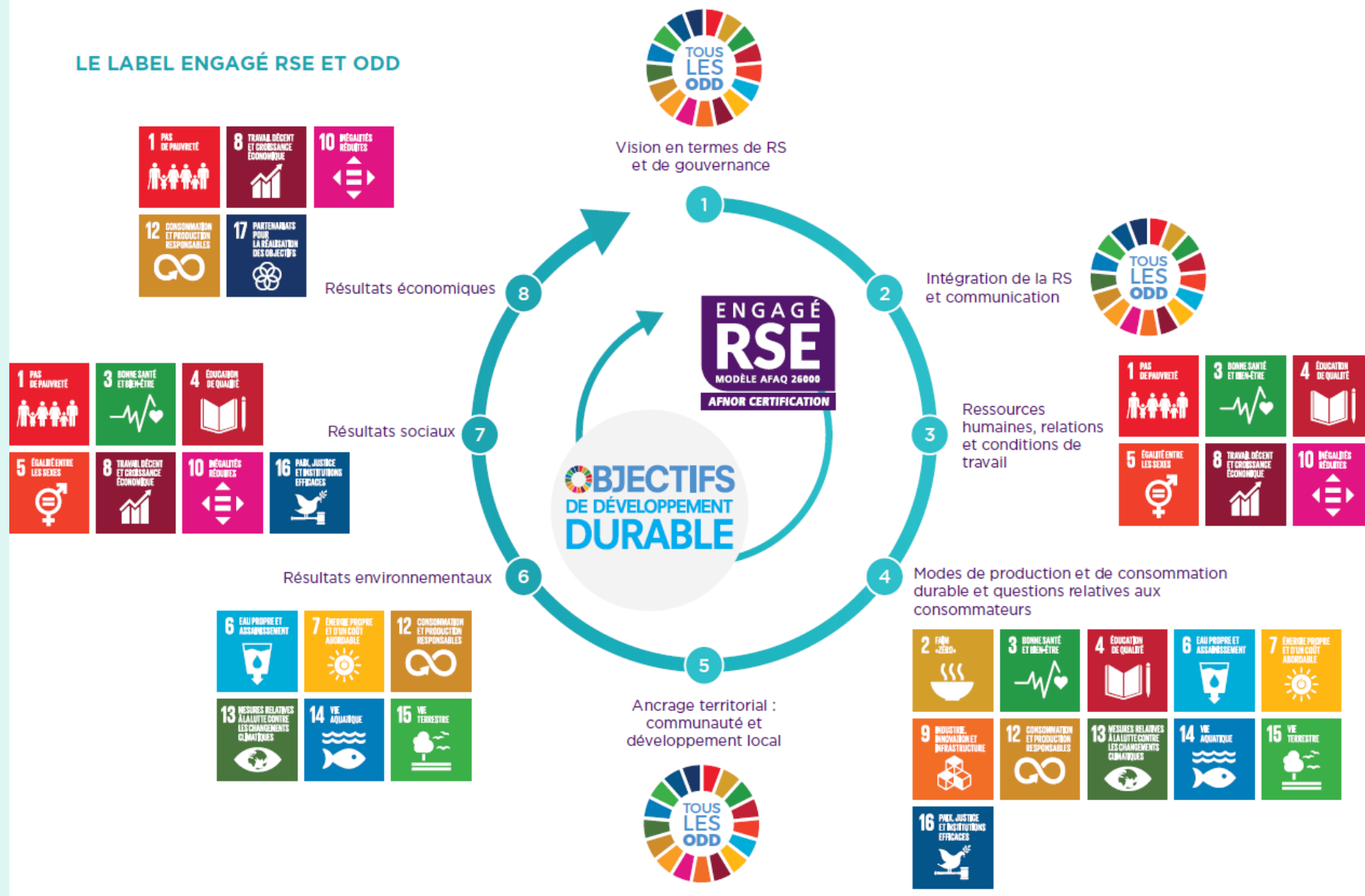
RESSOURCES HUMAINES, RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Label Engagé RSE		ISO 26000		Contribution aux ODD
3.1	Déclinaison de la politique RS au niveau des RH	5.2	Identifier sa RS	1 - Éradication de la pauvreté 4 - Éducation de qualité 5 - Égalité entre les femmes et les hommes 8 - Travail décent et croissance économique 10 - Réduction des inégalités
3.2	Formation et compétences	6.4.7	Relation et condition de travail - développement du capital humain	
		7.4.1	Sensibiliser et développer les compétences en matière de RS	
3.3	Implication du personnel vis-à-vis de la stratégie RS	5.3	Identifier les parties prenantes et dialoguer avec elles	
3.4	Égalité, diversité et inclusion des groupes vulnérables	6.3.7	Droits de l'Homme - Discrimination et groupes vulnérables	
3.5	Gestion des carrières et rémunération	6.4.3	Emploi et relations employeur / employé	
3.6	Dialogue social	6.4.5	Relations et conditions de travail - Dialogue social	
3.7	Gestion de la santé et de la sécurité au travail	6.4.6	Relations et conditions de travail - Santé et sécurité au travail	
3.8	Qualité de vie au travail	6.4.4	Relations et conditions de travail - Conditions de travail et protection sociale	

Les 17 ODD (Objectifs de Développement Durable) adoptés en septembre 2015 par les 192 membres de l'ONU



LE LABEL ENGAGÉ RSE ET ODD



Les 17 ODD (Objectifs de Développement Durable)

- 1 – pauvreté et dignité
- 2 – ne plus avoir faim
- 3 – être en bonne santé, le bien-être
- 4 – éducation
- 5 – égalité entre les sexes
- 6 – droit à l'eau propre et à l'assainissement
- 7 – droit à l'énergie propre et abordable
- 8 – droit à un travail décent et une croissance économique
- 9 – droit à l'industrie, à l'innovation et aux infrastructures
- 10 – inégalités réduites
- 11 – villes et communautés durables
- 12 – consommation et production responsables
- 13 – mesures luttant contre les changements climatiques
- 14 – la vie aquatique
- 15 – la vie terrestre
- 16 – paix, justice et institutions efficaces
- 17 – partenariats pour réaliser ces objectifs

Lignes directrices ISO 26000 dans son article 6: partie QVT de la RSE thèmes 1 à 5

- Question centrale: **Gouvernance** de l'organisation [6.2](#)
- Question centrale: **Droits de l'Homme** [6.3](#)
 - Domaine d'action 8: Principes fondamentaux et **droits au travail** [6.3.10](#)
- Question centrale: **Relations et conditions de travail** [6.4](#)
 - Domaine d'action 1: **Emploi et relations** employeur/employé [6.4.3](#)
 - Domaine d'action 2: **Conditions de travail** et protection sociale [6.4.4](#)
 - Domaine d'action 3: **Dialogue social** [6.4.5](#)
 - Domaine d'action 4: **Santé et sécurité au travail** [6.4.6](#)
 - Domaine d'action 5: Développement du **capital humain** [6.4.7](#)
- Question centrale: **L'environnement** [6.5](#)
- Question centrale: **Loyauté des pratiques** [6.6](#)
 - Domaine d'action 2: **Engagement** politique responsable [6.6.4](#)
 - Domaine d'action 4: Promotion de la **responsabilité sociétale** dans la chaîne de valeur [6.6.6](#)

Lignes directrices ISO 26000 dans son article 6: partie QVT de la RSE thèmes 6 et 7

- Question centrale: Questions relatives aux **consommateurs** [6.7](#)
 - Domaine d'action 1: **Pratiques loyales** en matière de commercialisation, d'informations et de contrats [6.7.3](#)
 - Domaine d'action 2: Protection de la **santé** et de la sécurité des consommateurs [6.7.4](#)
 - Domaine d'action 3: **Consommation** durable [6.7.5](#)
 - Domaine d'action 4: Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs [6.7.6](#)
 - Domaine d'action 5: **Protection des données** et de la vie privée des consommateurs [6.7.7](#)
 - Domaine d'action 6: **Accès** aux services essentiels [6.7.8](#)
 - Domaine d'action 7: **Éducation** et sensibilisation [6.7.9](#)
- Question centrale: Communautés et **développement local** [6.8](#)
 - Domaine d'action 1: **Implication** auprès des communautés [6.8.3](#)
 - Domaine d'action 2: **Éducation** et culture [6.8.4](#)
 - Domaine d'action 3: Création d'emplois et développement des **compétences** [6.8.5](#)
 - Domaine d'action 4: **Développement** des technologies et accès à la technologie [6.8.6](#)
 - Domaine d'action 5: Création de **richesses** et de revenus [6.8.7](#)
 - Domaine d'action 6: La **santé** [6.8.8](#)

Label RSE : les liens avec les ODD

- Chapitre 1 : mise en place d'une gouvernance incluant la RSE
- Chapitre 2 : impliquer et communiquer
- Chapitre 3 : RH et QVT
- Chapitre 4 : modes de production et consommation durable
- Chapitre 5 : ancrage territorial et développement local
- Chapitre 6 : impact sur l'environnement = gains de performance environnementale
- Chapitre 7 : impact social= gains de performance sociale
- Chapitre 8 : impact économique= gains de performance économique

Label RSE : les liens avec les ODD sur 3 chapitres

RH et
QVT



Impact
social



Impact
économique



Mise en pratique QVT et liens amonts (ODD – ISO – RSE)

Sur les chapitres 1, 2 et 3.

CHAPITRE

1

VISION EN TERMES DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET DE GOUVERNANCE

Label Engagé RSE		ISO 26000		Contribution aux ODD
1.1	Réflexion globale sur l'activité et le modèle économique	5.2	Identifier sa RS	Tous les ODD
1.2	Identification et dialogue avec les parties prenantes et la sphère d'influence	5.3	Identifier les parties prenantes et dialoguer avec elles	
		7.3.3	Sphère d'influence d'une organisation	
1.3	Analyse et hiérarchisation des enjeux / impacts de l'organisme au travers des QC	6	Lignes directrices relatives aux QC de RS	
		7.3.2	Déterminer la pertinence et l'importance des QC et des domaines d'actions pour l'organisation	
		7.3.4	Établir des priorités pour aborder les domaines d'action	
1.4	Gouvernance et prise de décisions	6.2	Gouvernance de l'organisation	
		7.3	Appréhender la RS de l'organisation	
1.5	Loyauté des pratiques	6.6	Loyauté des pratiques	
1.6	Leadership, investissement des dirigeants et lobby positif	7	Lignes directrices relatives à l'intégration de la RS dans l'ensemble de l'organisation	

Mise en pratique QVT et liens amonts (ODD – ISO – RSE)

Sur les chapitres 1, 2 et 3.

CHAPITRE 2		MISE EN ŒUVRE : INTÉGRATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET COMMUNICATION	
Label Engagé RSE		ISO 26000	Contribution aux ODD
2.1	Place de la politique RS et des objectifs associés dans la stratégie globale de l'organisation	7	Tous les ODD
2.2	Identification des rôles et des responsabilités		
2.3	Intégration de la RS dans les activités de l'organisation	7.4.3	
2.4	Veille et conformité réglementaires	4.6	
		7.3.1	
2.5	Veille technologique, concurrentielle et sur les bonnes pratiques	7.7.2	
2.6	Exploitation des données RS et amélioration continue	7.7	
2.7	Communication interne	7.5	

Mise en pratique QVT et liens amonts (ODD – ISO – RSE)

Sur les chapitres 1, 2 et 3.

CHAPITRE

3

RESSOURCES HUMAINES, RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Label Engagé RSE		ISO 26000		Contribution aux ODD
3.1	Déclinaison de la politique RS au niveau des RH	5.2	Identifier sa RS	1 - Éradication de la pauvreté 4 - Éducation de qualité 5 - Égalité entre les femmes et les hommes 8 - Travail décent et croissance économique 10 - Réduction des inégalités
3.2	Formation et compétences	6.4.7	Relation et condition de travail - développement du capital humain	
		7.4.1	Sensibiliser et développer les compétences en matière de RS	
3.3	Implication du personnel vis-à-vis de la stratégie RS	5.3	Identifier les parties prenantes et dialoguer avec elles	
3.4	Égalité, diversité et inclusion des groupes vulnérables	6.3.7	Droits de l'Homme - Discrimination et groupes vulnérables	
3.5	Gestion des carrières et rémunération	6.4.3	Emploi et relations employeur / employé	
3.6	Dialogue social	6.4.5	Relations et conditions de travail - Dialogue social	
3.7	Gestion de la santé et de la sécurité au travail	6.4.6	Relations et conditions de travail - Santé et sécurité au travail	
3.8	Qualité de vie au travail	6.4.4	Relations et conditions de travail - Conditions de travail et protection sociale	

XI – Le pouvoir confisqué par les « gestionnaires »: le néotaylorisme financier

le « pouvoir » a été pris par les « gestionnaires » pour déboucher sur une sorte de néotaylorisme financier qui a eu des effets indiscutables sur la QVT !

- le diktat du contrôle de gestion, du reporting, de la performance financière comme guide absolu, la régulation par le protocole, la qualité totale, la traçabilité, la rentabilité ou la maîtrise des coûts, la réactivité et l'indispensable flexibilité, délai...les tâches prescrites contraignantes, bref **faire toujours plus, mieux, plus vite mais avec moins de moyens...**
- La **QVT** interroge : le salarié s'est senti de plus en plus face à lui-même, au cœur d'un système gestionnaire « atomisé » (cf. par exemples les entretiens professionnels individuels de performance et le sentiment d'isolement afférent).

Performance globale et QVCT

- La Qualité de vie au travail (QVT) « désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier **amélioration des conditions de travail** pour les salariés **et performance globale** des établissements ». ANI 2013
- Depuis le 31 mars 2022, dans le code du travail, la qualité de vie au travail (QVT) est devenue la Qualité de Vie et des Conditions de Travail

Performance globale et QVCT

- La QVT est
 - « 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 ».

- « Dans le secteur public, l'amélioration de la qualité de vie au travail est une démarche qui regroupe toutes les actions qui permettent de combiner
 - **qualité des conditions** de vie et de travail des agents et
 - **qualité du service public.**

Elle s'appuie fortement sur l'expression et la participation des agents. Il s'agit d'un processus social concerté, centré sur l'amélioration des conditions du travail (contenu, organisation,...) à

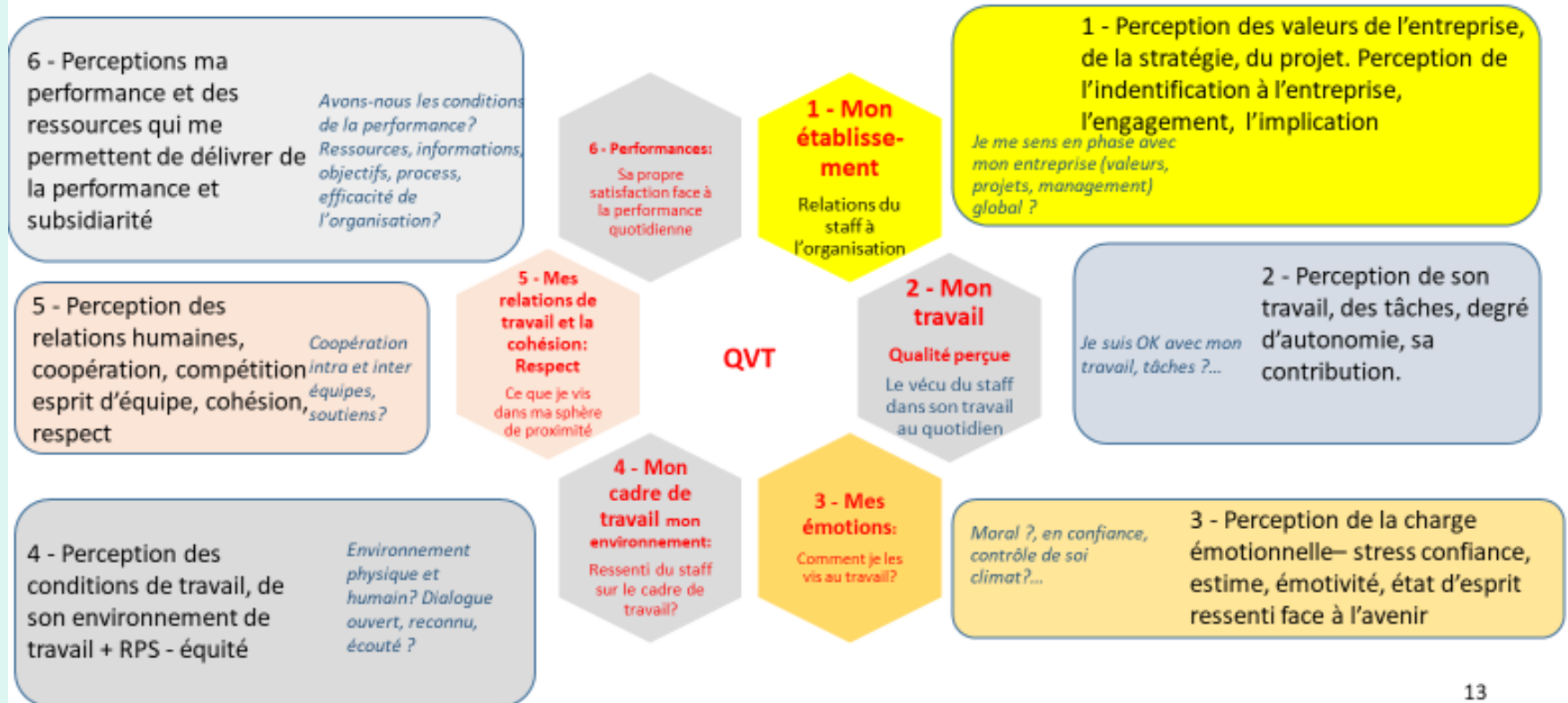
- La perception de la qualité de vie au travail résulte
 - des « conditions dans lesquelles les agents exercent leur travail
 - et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci ».

Cette **perception de la QVT** constitue un facteur déterminant de l'engagement de l'agent dans son travail, lui-même essentiel pour **l'efficacité**, la **qualité** et **l'innovation** du service public.

L'outil de mesure de la QVT

- Les thèmes QVT abordés englobent 6 dimensions: les 6 grands axes de la QVT
 1. **LA MAIRIE** : ma relation à l'organisation, mon attachement –
 2. **LE TRAVAIL REALISÉ**: le vécu dans mon travail au quotidien (qualité du contenu du travail)
 3. **EMOTIONS** : mes émotions vécues au travail, la charge émotionnelle – climat
 4. **LE CADRE DE TRAVAIL** : mon ressenti par rapport au cadre de travail, mes conditions physiques et immatérielles de travail + les RPS – équilibre et articulation vie pro et perso (organisation du travail +télétravail)
 5. **RELATIONS (interpersonnelles) DE TRAVAIL** : mon vécu dans la sphère de proximité quotidienne RESPECT et COHÉSION – reconnaissance management – prises de décision, qualité de l'information et communication – se réaliser et progresser – dialogue social
 6. **PERFORMANCES** : ma propre satisfaction face à ma performance ressentie au quotidien – tâches et les moyens – subsidiarité (pouvoir agir sur son propre travail)

Les 6 axes du Baromètre QVT à évaluer



Imagerie et efficience de la QVT - La mesure des 6 dimensions de la QVT

QVT liée à L'ORGANISATION : la relation des agents à l'organisation, l'attachement

QVT liée au TRAVAIL RÉALISÉ : le vécu des agents dans leur travail au quotidien

- Contenu du travail
 - Subsidiarité et ou autonomie (agir sur partie de ses tâches – rythmes, outils, varier ou combiner les tâches)
 - Sentiment d'utilité et valeur du travail
 - Possibilité de mobiliser des compétences multiples
 - Maîtrise du processus plus ou moins complet de son travail

QVT liée aux EMOTIONS : les émotions vécues au travail, la charge émotionnelle - climat

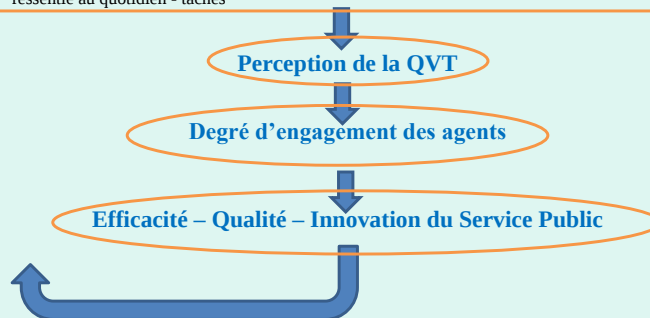
QVT liée au CADRE DE TRAVAIL : le ressenti des agents par rapport au cadre de travail, les conditions physiques et immatérielles de travail + les RPS

- Conditions d'emploi
 - Environnement du travail
 - Conditions d'emploi (carrière – formation...)
 - Conditions extra professionnelles en lien avec le travail (transport, santé...)

QVT liée aux RELATIONS DE TRAVAIL : le vécu dans sa sphère de proximité quotidienne RESPECT et COHÉSION et reconnaissance

- Capacité d'action et d'expression
 - Occasions d'expression sur le travail – décisions et communication
 - Concertation et dialogue social
 - Management (clarté objectifs, soutien, reconnaissance...)
 - Soutien du « collectif » (qualité de travail en équipe, solidarité métier, échanges de pratiques...)

QVT liée aux PERFORMANCES : la propre satisfaction face à sa propre performance ressentie au quotidien - tâches



Performance globale

- En retour, les résultats de l'engagement des agents en termes d'efficacité, de qualité ou bien d'innovation du service rendu aux usagers contribuent, par effet en boucle, à la perception de la qualité de vie au travail.
- Mettre en œuvre une démarche QVT ne s'apparente donc pas à la mise en place de mesures ponctuelles, mais bien à une modalité de management et de conduite des projets qu'il convient d'intégrer dans la pratique quotidienne des services

Un agent qui perçoit une meilleure QVT est un agent plus efficace, innovant et plus qualitatif

- L'agent y est gagnant
- Le service y gagne
- Les publics sont gagnants

Préconisations

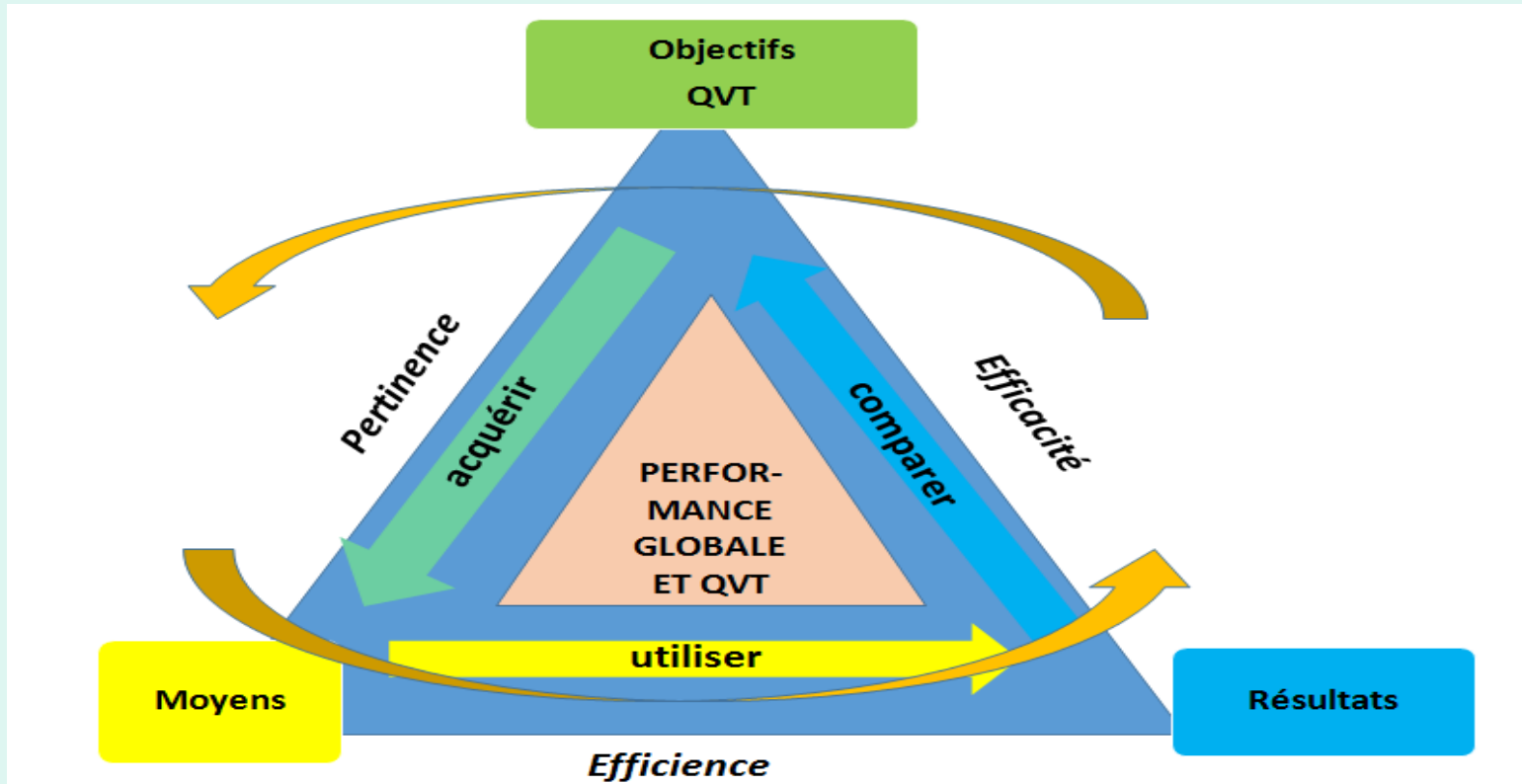
La démarche globale aboutit à un ensemble de préconisations en matière de QVCT dans le cadre d'une performance globale (schéma de mise en place d'un processus pérenne d'accompagnement QVCT partagé)

- Préconisations Actions potentielles sur l'organisation
- Préconisations Actions pour une amélioration continue et référents QVCT
- Cadrage – projet QVCT partagé et chartes QVCT

Plan d'actions potentielles

- **Actions sur l'organisation :**
 - Par exemples Flexibilité des horaires, du temps de travail. - Télétravail. - Evaluation et répartition de la charge et des responsabilités. - Clarté du sens du travail - Polyvalence des rôles, gestion des espaces...
- **Actions par Amélioration continue :**
 - Par exemples - Formation des managers et des instances représentatives du personnel (IRP) - Conduite des projets participatifs. - Espace de discussion sur le travail.
 - Référents QVT.
- **Cadrage :**
 - Plan QVCT et Chartes d'actions.

LA QVT COMME VECTEUR DE PERFORMANCE GLOBALE



AUDIT QVT et imagerie décisionnelle

Notre méthode de mesure

- Notre Diagnostic repose sur une analyse méthodique de l'ensemble des conjectures intuitives exprimées par les agents selon des codes colorés développant une véritable **imagerie décisionnelle**.
- Notre démarche a **été rôdée et calibrée** dans des structures de toutes tailles (TPE, PME, GE) et de tout secteur (industrie, tertiaire, finance, santé, secteur social, collectivités territoriales...) et tout statut (privé, public, associatif, collectivité...). La méthode permet d'établir une vision, une imagerie décisionnelle capable de révéler les zones de confort mais aussi les zones de tension vécue ou ressentie.
- Grâce à cet audit abordable, très convivial et non invasif, notre but est de fournir **une image décisionnelle de la situation au travail (QVT)** et surtout (dans un second temps – projet partagé QVT) des leviers mobilisables pour améliorer d'éventuelles zones d'inconfort.

Exemples de recueil d'information « colorée »

Merci de cocher pour chaque thème la couleur qui correspond à votre ressenti : de vert foncé « je suis tout à fait d'accord » à rouge « je ne suis pas du tout d'accord » en passant par le vert clair « je suis plutôt d'accord », le jaune « j'ai un avis partagé », le rouge clair « je suis plutôt en désaccord ». Vous pouvez aussi n'avoir aucune couleur à afficher soit parce que vous ne savez pas « vote blanc » ou parce que vous ne voulez pas vous exprimer « vote noir » !

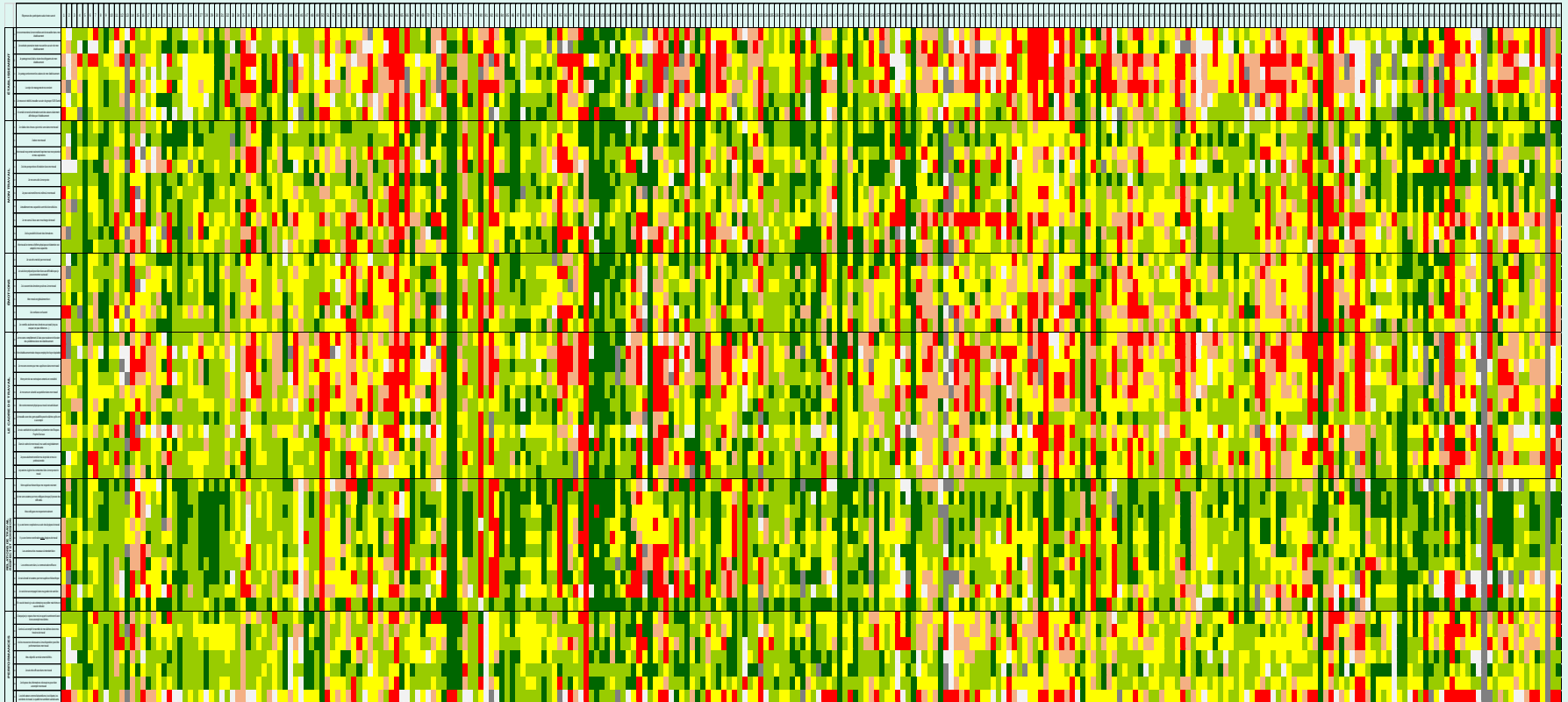
 YZ Consulting & Formation SAS
l'Expertise, Notre Engagement

Facultatif mon nom :

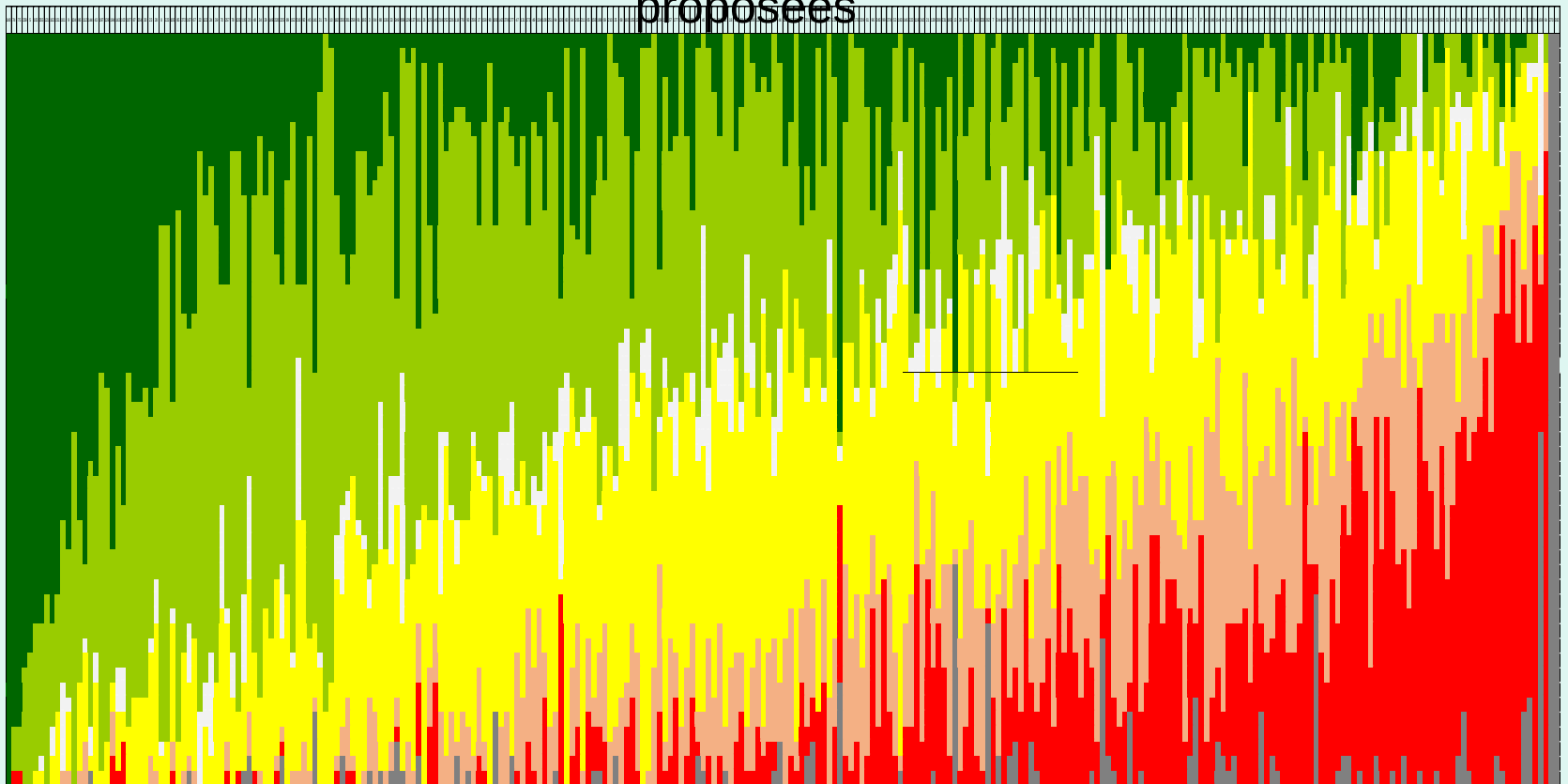
Agents - DIAGNOSTIC SUR MON RESSENTI SUR MON TRAVAIL A LA MAIRIE
Mairie

			Je suis tout à fait d'accord	Je suis plutôt d'accord	Je suis partagé	Je suis plutôt pas d'accord	Je ne suis pas du tout d'accord	Je ne sais pas	Je ne veux pas répondre
LA MAIRIE	1	On peut travailler avec sérénité	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	2	Je réalise des choses qui ont du sens dans mon travail	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	3	Mon travail me permet vraiment d'exprimer tout mon potentiel et mes aspirations	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	4	Actuellement mes capacités sont très bien utilisées	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	5	Je suis très motivé par mon travail	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	6	Je réalise des choses qui ont du sens dans mon travail	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	7	Je me sens reconnu, écouté et soutenu par mes supérieurs dans mon travail	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	8	Mon travail me permet vraiment d'exprimer tout mon potentiel et mes aspirations	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	9	Il y a une bonne coopération au sein des équipes de travail	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

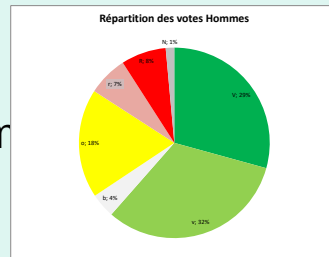
Image brute: chaque colonne représente les 51 choix de couleurs réalisées par un répondant- donc il y a 51 lignes – items et 284 colonnes (nombre de réponses)



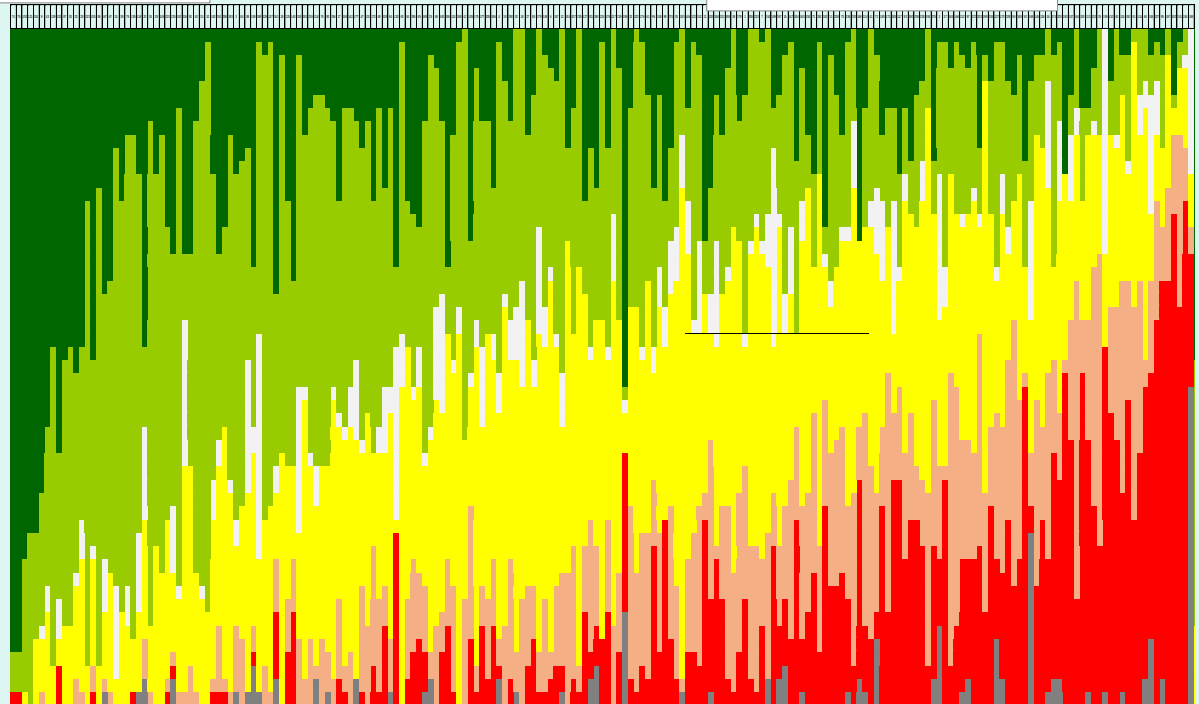
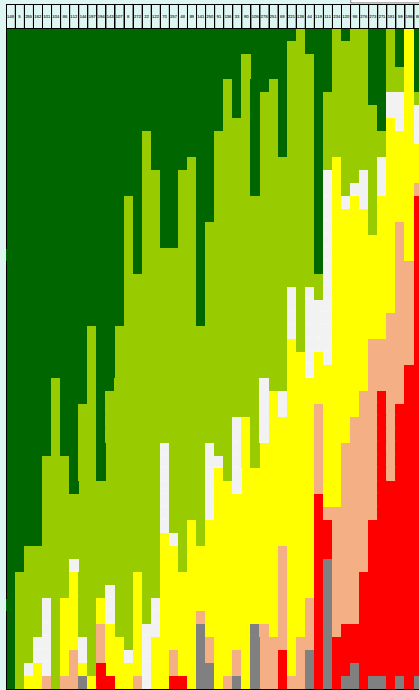
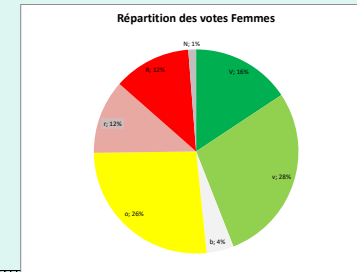
Diagonalisation par experts : usage affirmé des nuances, peu de manichéismes, la sensibilité de la palette étendue des couleurs proposées



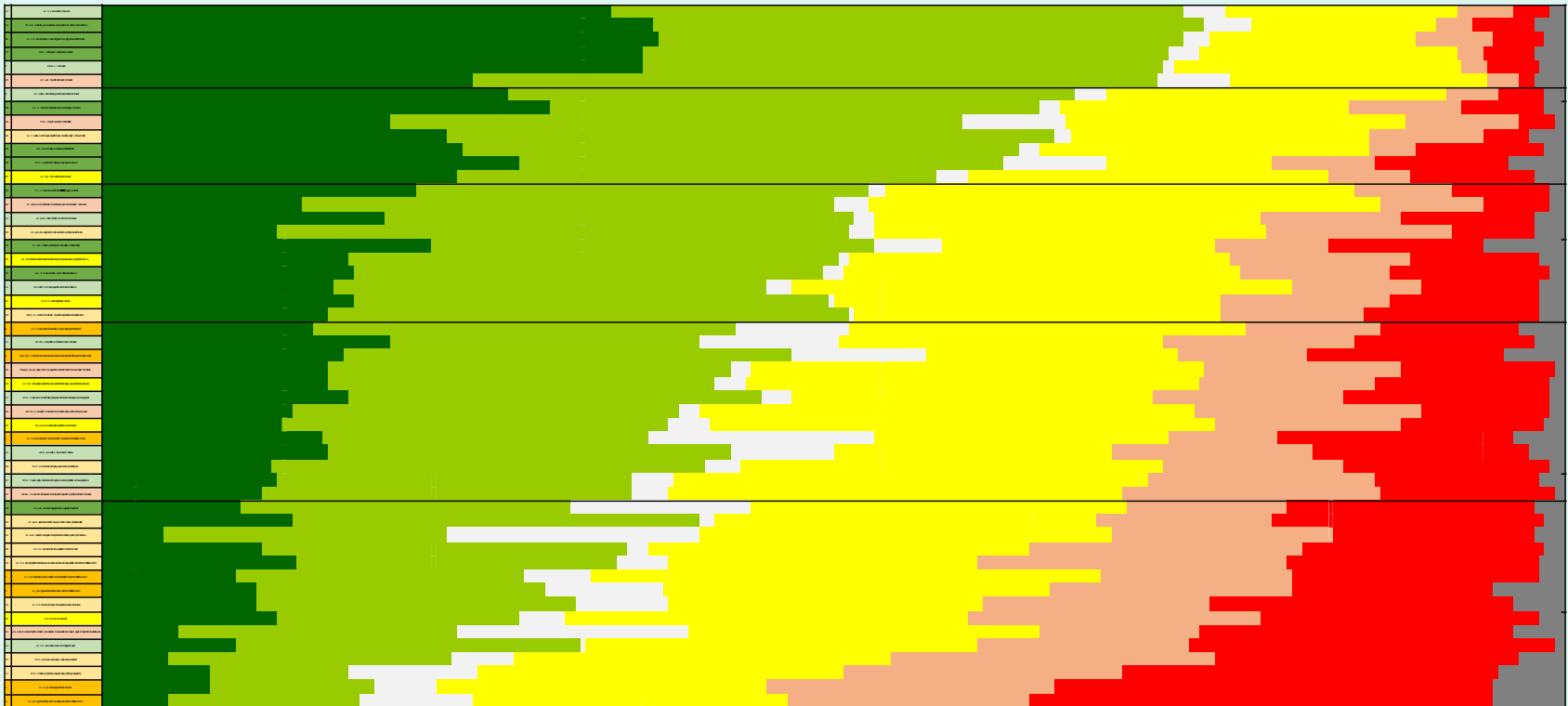
des hom



baques des votes

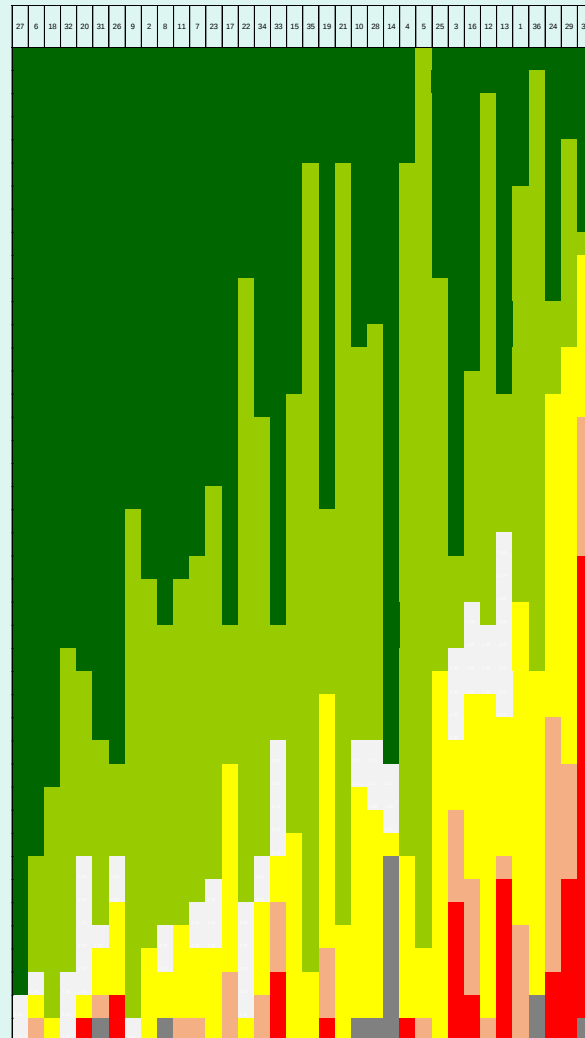


Diagonalisation des items (items les plus verts = lignes du haut puis plus rouges vers le bas) :
il y a du VERT ET du ROUGE conjointement partout!
Les lignes ou items sont classées par ordre d'approbation décroissant



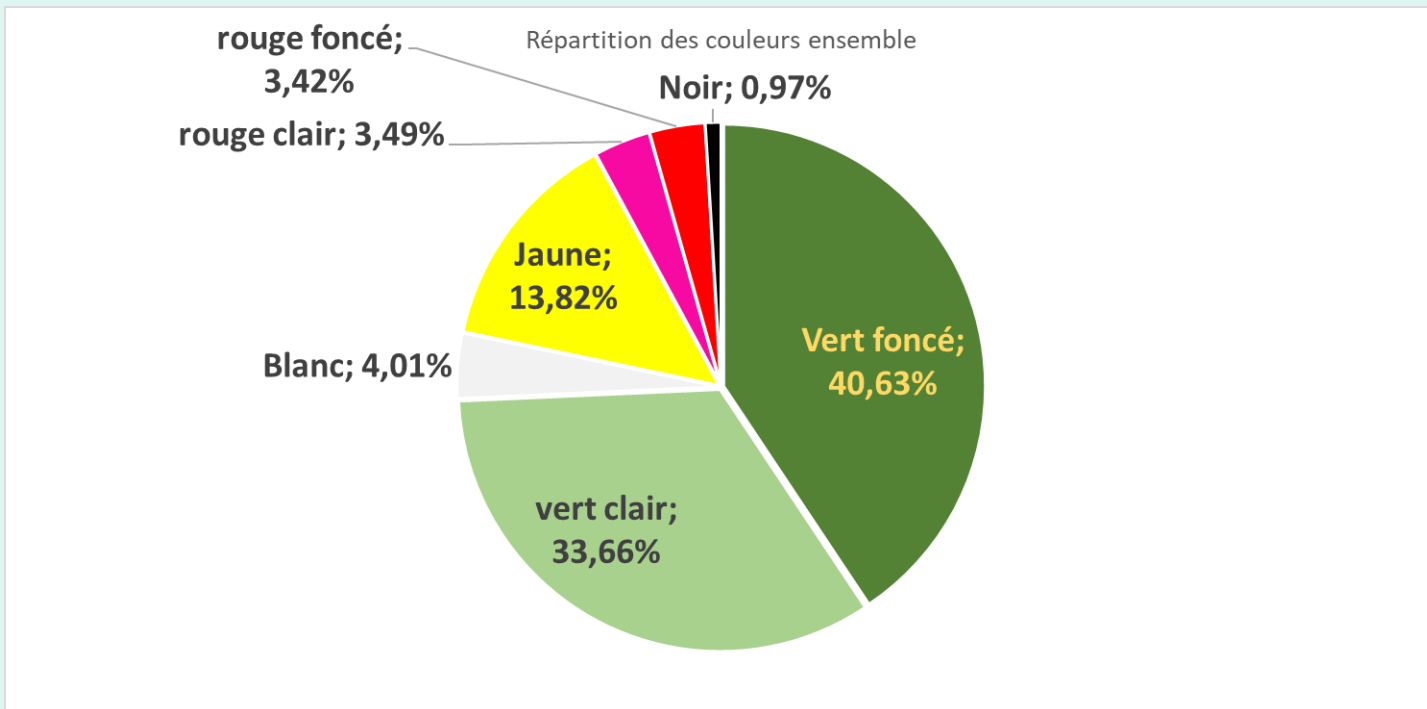
- Voici un exemple à partir d'échantillons plus petits

MOI	2	J'aime mon travail	
RECHERCHE	10	Choisir pour je m'occupe de mon travail me fait bien accomplir mes tâches	
MOI	10	Je réalise des choses qui ont du sens dans mon travail	
RECHERCHE	10	Je suis très efficace dans mon travail	
LA COURTE	10	Je travaille avec des gens capables pour les tâches qu'ils ont à accomplir	
MOI	10	Je peux vraiment bien me adapter à mon travail	
RECHERCHE	10	Je suis très motivé par mon travail	
MOI	10	Je me sens utile à mon poste	
LA COURTE	10	J'ai de bonnes conditions de travail, un environnement agréable	
LA COURTE	10	Dans le cadre de mon travail, ma santé est globalement préservée	
LA COURTE	10	Je me sens en sécurité au quotidien dans mon travail	
LA COURTE	10	Je peux facilement compter sur mes collègues et mes supérieurs	
RECHERCHE	10	Il y a une bonne coopération au sein des équipes de travail	
RECHERCHE	10	Mon travail est globalement bon	
RECHERCHE	10	Je me sens engagé et soutenu par mes collègues malgré plusieurs des difficultés	
RECHERCHE	10	Mes objectifs sont clairement définis	
LA COURTE	10	Je parviens à gérer les contraintes liées à mon poste de travail	
RECHERCHE	10	Je dispose des informations nécessaires pour bien accomplir mon travail	
RECHERCHE	10	Actuellement mes capacités sont très bien utilisées	
RECHERCHE	10	Je considère vraiment mon travail comme un travail qui m'engage, ne peut m'échapper...	
MOI	10	Mon travail me permet vraiment d'acquiescer tout mon potentiel et mes aspirations	
RECHERCHE	10	Il y a une bonne coordination entre les équipes de travail	
MOI	10	J'ai la possibilité d'avoir des formations	
RECHERCHE	10	Je réussis des choses positives à mon travail	
MOI	10	Je me sens à l'aise avec mes collègues de travail	
MOI	10	Mon travail me permet d'être physiquement et émotionnellement engagé à mon poste	
RECHERCHE	10	J'ai des ressources humaines et techniques pour bien performer dans mon travail	
LA COURTE	10	Je me sens complètement à l'aise pour résoudre et discuter des problèmes que je peux rencontrer pendant mon travail	
RECHERCHE	10	Je suis bien préparé pour faire face aux difficultés que je pourrais rencontrer au travail	
LA COURTE	10	Je suis très satisfait de mon travail	
RECHERCHE	10	Je suis très engagé dans mon travail	
MOI	10	La communication entre moi et la Direction est très bonne	
LA COURTE	10	Je parviens vraiment à mes objectifs et je suis satisfait par la tâche	
RECHERCHE	10	La communication entre moi et les collègues est très bonne	
LA COURTE	10	L'expérience de la tâche est bonne	
RECHERCHE	10	Je me sens reconnu, soutenu et apprécié par mes supérieurs dans mon travail	
RECHERCHE	10	J'ai confiance en l'avenir	
LA COURTE	10	Motivation de mon travail est élevée et constante	
LA COURTE	10	La tâche est motivante et intéressante	
RECHERCHE	10	Je suis bien accompagné dans mon travail par mes collègues	
RECHERCHE	10	Les ordres sont clairs, la communication efficace	
MOI	10	Je suis très satisfait de mon travail	
LA COURTE	10	Je compte très bien la valeur de mon travail	

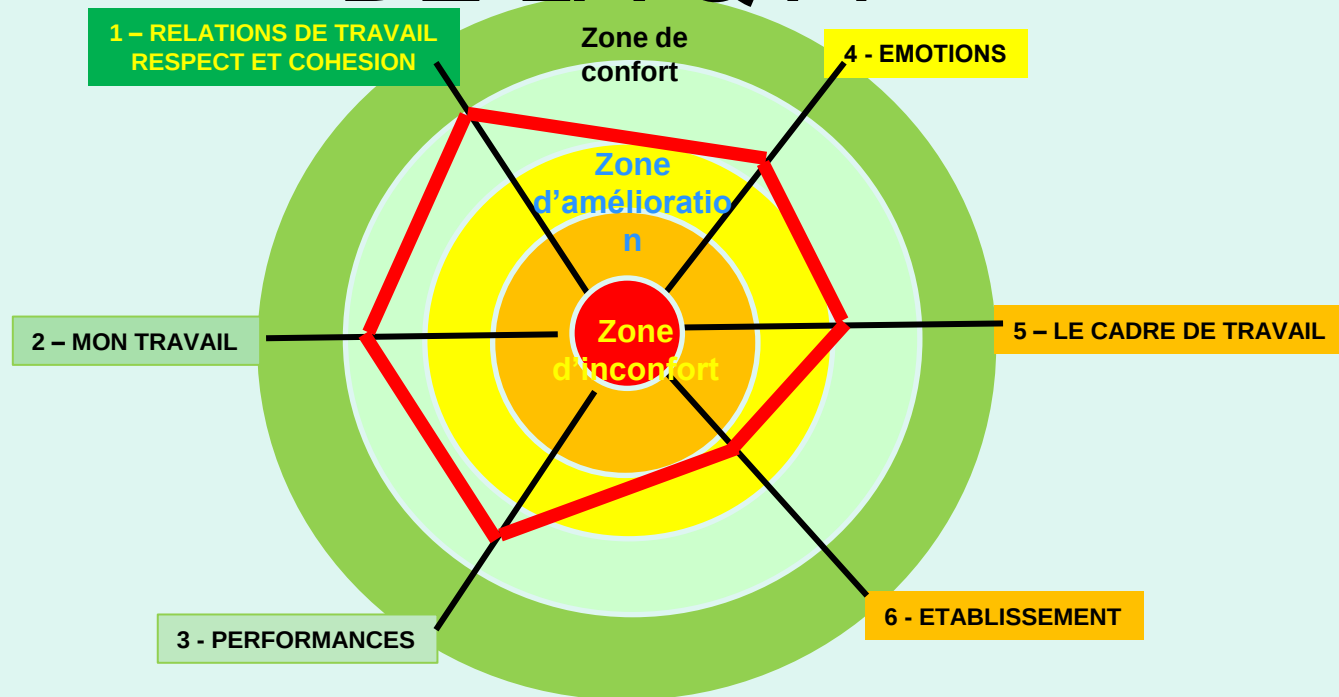


Imagerie colorée des tendances globales

(qu'on peut décliner par catégories ensuite)

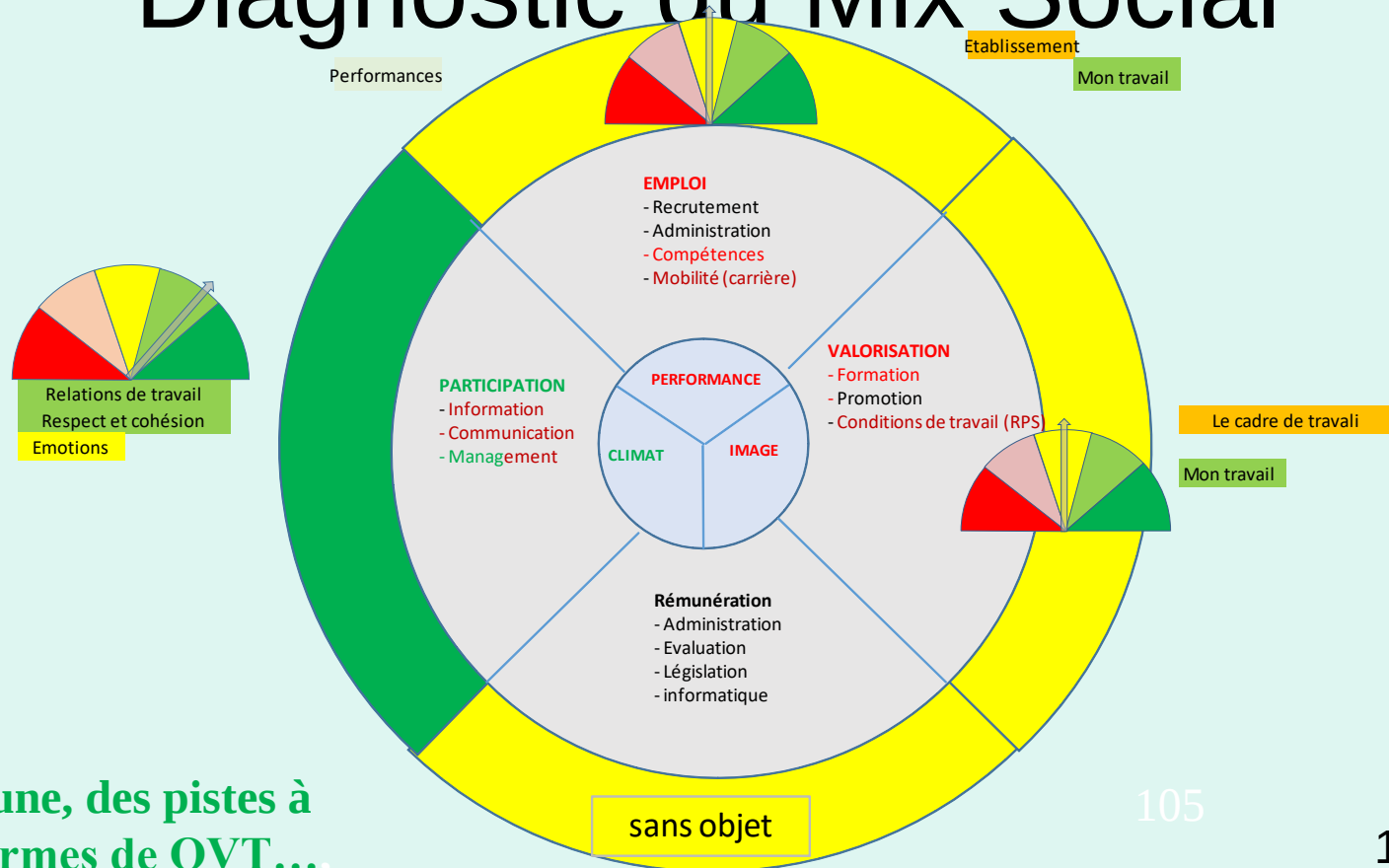


BAROMETRE QVT – LA ROUE DE LA QVT



Pour que la roue de la QVT « tourne » rond idéalement les rayons en rouges devraient tendre de + en + vers la circonférence verte

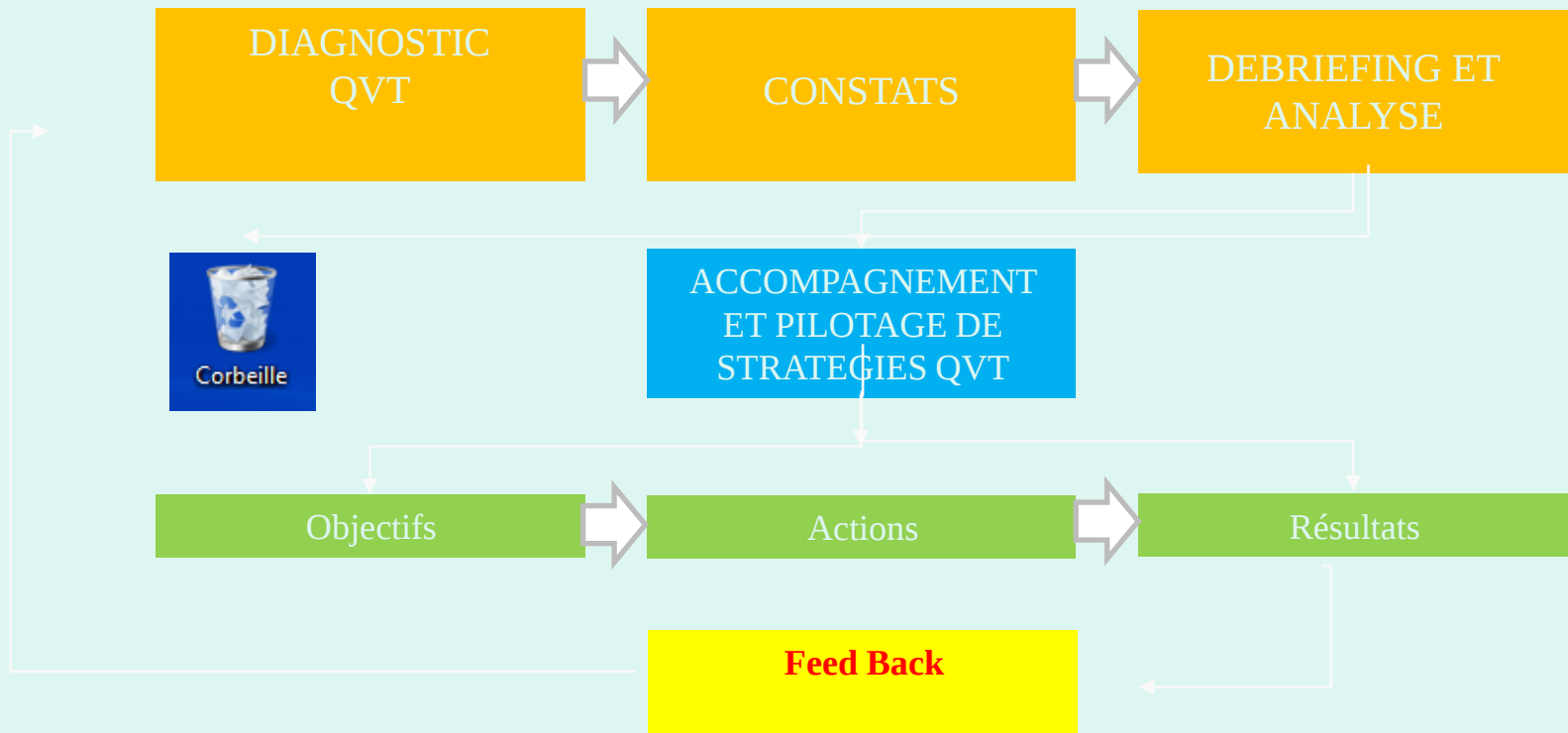
BAROMETRE QVT et Diagnostic du Mix Social



Du vert au jaune, des pistes à explorer en termes de QVT...

formation, promotion, primes et promotions).

Processus pour poursuivre



Mise en œuvre des moyens de progrès QVT

Poursuite
par la mise
en place
participative
du pilotage
QVT :
exemple
d'une feuille
de route
QVT

Feuille de route QVT									
FAMILLES	DÉTERMINANTS QVT	NIVEAU D'IMPORTANCE très important à peu important				NIVEAU D'AVANCEMENT TB à insuffisant			SYNTHÈSE : PRIORITÉS prioritaire à secondaire
		très important	important	peu important	pas important	Très bien	Bien	Assez bien	
A. DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT en matière d'EMPLOI	ACCOMPAGNER LES PARCOURS PROFESSIONNELS les COMPÉTENCES		important					Assez bien	
	MOBILITÉ	très important					Bien		
	SOUTENIR LES parcours			peu import				Assez bien	
B. PRATIQUES LIÉES A LA VALORISATION	FORMATION		important					Assez bien	
	CONDITIONS DE TRAVAIL	très important					Bien		
	RPS		important				Bien		
C. PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT EN MATIÈRE DE PARTICIPATION	INFORMATION		important					Assez bien	
	COMMUNICATION	très important					Bien		
	MANAGEMENT			peu important		Très bien			
D. AMÉLIORATION IMAGE PERCUE et PERFORMANCE RESSENTIE	COMMUNICATION		important			Très bien			
	PRATIQUES REFLEXIVES	très important					Bien		
	INFORMATION			peu important				peu important	

PILOTAGE DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL de YZ CONSULTING ET FORMATION



YZ Consulting & Formation SAS

Expertise, Notre Engagement

PROJETS QVT	ACTIONS / CHANTIERS / ACTEURS	THÈMES ABORDÉS											Urgence ?	Perception de l'action	qualité du dialogue	PLANIFICATION	LE PILOTE? COMMENTAIRES SUR LA CONDUITE DU CHANTIER + LES EXPÉRIMENTATIONS À LANCER					
		1 RELATIONS DE TRAVAIL - CLIMAT SOCIAL	2 CONTENU DU TRAVAIL	3 PERFORMANCE COMPÉTENCES - PARCOURS PRO	4 ÉMOTIONS SANTÉ AU TRAVAIL	5 CONDITIONS DE TRAV / ÉQUITÉ	6 MANAGEMENT ET ENGAGEMENT	URGENT	IMPORTANT	FALSAIBLE	EXISTANT ET SATISFAISANT	EXISTANT ET INSATISFAISANT OU À AMÉLIORER						INEXISTANT ET SOUHAITÉ	SANS DISCUSSION	CONSULTATION CSE	CONCERTATION CSE	PARTICIPATION DES SALARIÉS
EMPLOI	renforcer moyens humains	x		x	x	x																
	Renforcer les compétences / accès promotion	x	x																			
	Orangramme et communication						x															
	Améliorer les entretiens annuels	x	x	x	x																	
Rémunération	Équité: fixation des primes à clarifier / congés, absences et planning					x																
	Équité: expliciter les différences de dotation en personnel et en moyens					x																
Valorisation	Problèmes de vétusté	x	x																			
	Vestiaires	x				x																
	Améliorer lieux de pause	x																				
	lieux de stockage																					
	Mobilier - fauteuils - divers - rideaux	x																				
	informatique																					
	Formation + accès		x			x																
	Actualisation process et modes opératoires Projet BLOC	x	x																			
	FSEI améliorer						x															
	Réunion transv. Economat - processus achat	x				x																
Participation	signalétique																					
	Renforcer l'information						x															
	Adm de garde																					
	comm desc.	x				x																
	comm latérale / accueil information	x				x																
	Management: clarifier rôles						x															
	fiches de poste / évolution		x			x																
	Médecins et management	x				x																
	subsidiarité	x				x																
	Reconnaissance	x				x																
	souffrance - organisation et charge de travail	x	x		x	x																
	process sécurité et santé	x	x		x	x																
	Management - relations hiérarchie. Davantage de visites						x															
	Espaces de discussion: partage expériences, échanges de	x	x			x																
	"partenariats" parties prenantes à voir (ambulances urgences etc.						x															
	Actualisation DUERP	x	x																			

PILOTAGE OVT

Date :

TITRE DU PROJET

Pilotage QVT

CHEF DE PROJET

DATE

11/02/19

NUMÉRO	TITRE DE LA TÂCHE	PROPRIÉTAIRE DE LA TÂCHE	DATE DE DÉBUT	DATE LIMITE	TÂCHE TERMINÉE (EN %)	PHASE UNE												PHASE DEUX												PHASE TROIS																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
						SEMAINE 8					SEMAINE 9					SEMAINE 14					SEMAINE 14					SEMAINE1 5					SEMAINE 28					SEMAINE 35					SEMAINE 36					SEMAINE 50																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
						L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L		M	M	J	V																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
1	Actions prioritaires																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					

Nos références (Audit QVT et management)

- Services de la Mairie du Ban Saint Martin
- Hôpitaux Groupe SOS + Hôpitaux publics
- Réseaux Gaz de Strasbourg
- ARCELOR MITTAL
- Université et Ecoles
- La République en Marche (management des équipes en campagne)
- LOXAM
- CHARCUPAC
- Demathieu et Bard
- Malézieux + Malézieux Industrie +SIS
- HUXLEY Luxembourg