



**Agir**  
sur les conditions de travail



**ÉCO**  
entreprises  
Acteurs de la transition

# Qualité de vie au travail & égalité professionnelle



**ACTION COLLECTIVE**  
dans la filière éco-entreprises



# EDITO

Le réseau Éa éco-entreprises est dédié au développement des éco-activités. Il regroupe en grande majorité des entreprises des filières de l'eau, des déchets, des sites et sols pollués, du génie écologique, de la qualité de l'air.

Ces entreprises, en grande majorité TPE-PME, au cœur des attentes de la société en matière de prise en compte de l'environnement et de transition écologique, sont souvent confrontées à des difficultés en matière d'organisation interne, d'intégration de nouvelles technologies, d'évolution des métiers (filières vertes).

Le cluster Éa éco-entreprises est à leurs côtés pour les aider à développer de nouvelles solutions ponctives à leur croissance.

Régulièrement confrontés à des pressions externes importantes, à de possibles surcharges ponctuelles de travail, à des évolutions technologiques constantes, les salariés de ces éco-entreprises sont soumis à de fortes

pressions qui nécessitent des modes de fonctionnement et de management adaptés. Les dirigeants de ces entreprises sont en demande d'accompagnement dans ces domaines.

L'action collective proposée se fixait comme objectif d'accompagner ces TPE-PME dans l'amélioration de leur performance de manière innovante via l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail, notamment à travers les champs compétences, santé & sécurité et diversité, tout en favorisant l'intelligence collective et la qualité du dialogue social.

Faire de la Qualité de Vie au Travail un élément de compétitivité de l'entreprise, tel était l'objectif de cette action.

**Valérie EL MERINI**

Directrice du Cluster Éa éco-entreprises

## La QVT : de quoi parle-t-on ?

### La QVT, pourquoi ?

Les enjeux de performance économique et sociale exigent une réflexion approfondie sur les conditions de travail et la qualité de vie au travail. Parallèlement, différentes études montrent une évolution des enjeux liés à la santé, à l'engagement, au management, à la communication, à la conciliation vie personnelle, vie professionnelle, etc. Dans l'entreprise, ces enjeux se traduisent en 4 grands domaines :

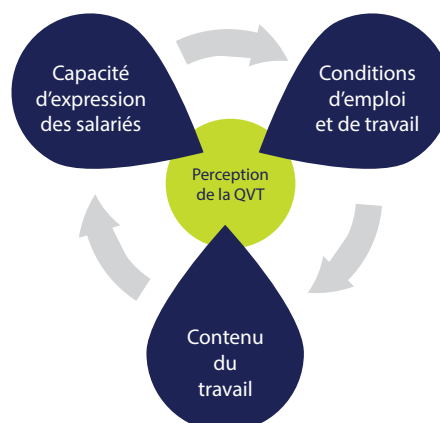
- **La performance économique et sociale**, en lien avec les évolutions d'activité, d'organisation, de process, de produits et de services
- **La cohésion interne** des équipes, du management dans un contexte interne/externe qui engendre le désengagement, le retrait des salariés
- **La cohérence dans les négociations** administrées et les plans d'action entre égalité professionnelle, pénibilité, GPEC, seniors ...
- **Le dialogue social**, l'implication des partenaires sociaux dans une approche intégratrice des différentes thématiques pour aller vers un accord cadre ou un accord de méthode.

De ce fait, **la QVT se veut plus près des problématiques des entreprises**, en favorisant les performances techniques, de gestion et économiques, d'innovation, la fidélisation et l'engagement des salariés, la qualité et la fidélisation des clients.

### La QVT, qu'est-ce que c'est ?

La Qualité de vie au Travail est encadrée par un **Accord National Interprofessionnel** signé par les partenaires sociaux le 19 juin 2013. Il définit le cadre d'une démarche et du **périmètre thématique** de la QVT. Cette **démarche** met l'accent sur la représentation positive du travail, en intégrant les critères QVT dans les projets techniques ou organisationnels, tout en favorisant les échanges et la qualité du dialogue social.

**Redonner un pouvoir de discuter et d'agir sur les conditions d'exercice du travail : un axe central**



# La QVT, comment ?

## La méthodologie adoptée

La méthodologie adoptée dans les « Ateliers de la Qualité de Vie au Travail® » s'appuie sur l'expérience d'ACT Méditerranée en matière d'accompagnement collectif et sur le cadre défini par l'ANI. Ainsi, 3 points structurants ont été retenus :

- Élaborer la démarche sur la base d'un **diagnostic préalable**
- Encourager et favoriser l'**expression des salariés** sur leur perception du travail, les évolutions et dysfonctionnements
- Inscrire la démarche de la QVT dans le cadre du **dialogue social**

Cette démarche participative a pour objectif d'accompagner chaque entreprise participante à l'analyse des éléments de diagnostic, à l'identification d'axes de travail pour qu'elle soit en capacité d'élaborer un plan d'action opérationnel QVT et/ou un accord.

Une **formation-action** regroupant un **collectif de 5 structures**, qui bénéficient de journées inter-entreprises auxquelles participe un **binôme paritaire** (représentant de la direction et des salariés) et d'appui individuel. Ces temps sont animés par un consultant qui applique la méthodologie élaborée conjointement avec ACT Méditerranée.

® Marque déposée par Act Méditerranée - 2013

## Le diagnostic préalable

Quels thèmes interroger pour effectuer un diagnostic préalable et définir les critères QVT ? Le réseau Anact-Aract propose **6 champs**, à partir des 10 thèmes identifiés dans l'ANI :

### Management participatif, engagement

- Connaissance de la stratégie, du projet d'entreprise
- Clarté des rôles
- Diffusion des procédures de travail
- Temps d'échanges sur le travail
- Transparence de la politique de rémunération
- Informations sur les changements

### Egalité professionnelle pour tous

- Conciliation vie professionnelle et vie personnelle
- Aménagement des horaires
- Usage des outils de communication
- Egalité Prof. Femmes/Hommes
- Pyramide des âges
- Prise en compte du handicap

### Compétences, parcours professionnels

- Parcours d'intégration
- Entretiens individuels
- Gestion des compétences
- Plan de formation
- Adaptation des compétences
- Utilisation des dispositifs

### Relations au travail, climat social

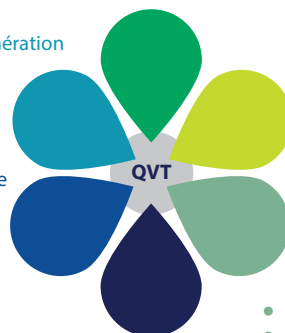
- Relations au travail
- Organisation des réunions internes
- Diffusion des supports internes
- Rôle des instances
- Éléments conviviaux
- Lieux de pause

### Contenu du travail

- Clarté du travail
- Autonomie dans le travail
- Moyens pour réaliser le travail
- Clarté des consignes
- Gestion de l'activité
- Répartition de la charge de travail

### Santé au travail

- Prise en compte de la santé
- Diffusion du DUERP
- Mise en œuvre du plan d'actions
- Prise en compte des RPS, TMS
- Aménagement des lieux et postes
- Optimisation de déplacements professionnels





## ZOOM SUR...



Ce **bureau d'études pluridisciplinaire** en environnement et aménagement du territoire accompagne les territoires et leurs porteurs de projets à l'intégration de l'environnement au cœur de leur politique de développement. Il propose une palette complète de prestations en termes d'études, de conseil, de formation et de démarches de concertation. **Sous statut coopératif**, attachée aux valeurs de ce mode de gestion, cette structure emploie 9 personnes sur 2 sites géographiques.

L'enjeu est de **poursuivre le développement de l'activité** en s'appuyant sur des démarches commerciales, en développant l'adhésion de chacun à la culture de

coopérative et **en structurant l'organisation interne**, via sa co-construction.

L'état des lieux partagé fait ressortir le besoin des salariés de mieux connaître la stratégie, d'avoir des informations sur les évolutions possibles de l'entreprise à court et moyen termes. La clarification des fiches de fonction permettrait d'améliorer **l'organisation des projets** et leur réalisation, avec des outils et méthodes partagés. Fort de ces constats, le comité paritaire a décidé de renforcer la communication sur la stratégie, faciliter l'accès des salariés à **l'actionnariat, clarifier les fonctions** de chacun et l'organigramme précisant les rôles et les responsabilités (avec une mise à jour annuelle), **améliorer le suivi des projets**,...

autour de 3 agences et une filiale dans l'Océan Indien. Aujourd'hui, la volonté est de **maintenir le développement, tout en augmentant les parts de marchés et la notoriété**.

L'activité se réalise en mode multi-projets et les plans de charge sont variés. **La surcharge potentielle peut impacter** le temps accordé à **l'optimisation des déplacements, l'intégration** des nouveaux arrivants, la transmission des retours d'expérience. Le comité paritaire a décidé de poursuivre en priorité les actions en faveur de la **conciliation vie professionnelle – vie professionnelle**, comme le soutien du co-voiturage, le télétravail, l'aménagement des horaires, mais aussi le **suivi de la pyramide des âges** et la **diversité** dans le recrutement.

Cette société de prestation de services est un **bureau d'études**, d'expertise et de conseil en **environnement naturel spécifiques** à l'aménagement du territoire et à la mise en valeur des milieux naturels. Elle intervient auprès d'aménageurs, d'industriels et d'organismes publics avec pour objectif d'intégrer des projets d'aménagements, qui contribueront à l'essor de l'économie locale, dans l'environnement naturel. En prenant en compte le patrimoine naturel et les fonctionnalités écologiques, son **activité s'inscrit dans une démarche de développement durable**.

Créée en 2003 par 4 personnes, elle connaît un **développement très rapide** et passe en 2010 à 25 salariés et 55 en 2014. Cet effectif se structure



Cette **jeune société** est spécialisée dans deux activités : la **récupération de déchets d'Equipements Electriques** - Electroniques et la **dépollution** - déconstruction de bateaux de plaisance hors d'usage. **Entreprise d'insertion**, elle compte aujourd'hui 17 salariés, dont 4 en insertion.

Elle intervient en véritable acteur de :

- L'économie coopérative par l'ensemble des partenariats de l'entreprise
- L'économie circulaire par le réemploi des matériels remis en état
- L'économie solidaire par le statut d'entreprise d'insertion et des partenariats entretenus

La volonté stratégique porte sur **le développement de l'activité**, tant en **volume** que sur le plan **géographique**,

avec à terme, la gestion de deux activités autonomes. Après une période de démarrage et de structuration de l'activité, les premiers développements sont porteurs : l'entreprise s'est vue décerner la Marianne d'or du développement durable 2015. En 2016, les deux activités deviennent des départements distincts.

L'état des lieux partagé a permis de mettre en évidence des constats favorables en termes de relations et de climat social. **L'enjeu est de maintenir cette cohésion malgré le développement de l'entreprise et son activité scindée en deux départements distincts.**

La polyvalence et la participation des salariés aux projets permettent reconnaissance et valorisation des postes, malgré l'absence de fiches de fonction et de répartition formelle des responsabilités.

A partir de ces constats, le comité paritaire a décidé de **renforcer la polyvalence, la reconnaissance par la participation des salariés aux projets innovants, de répartir les rôles et responsabilités, de diffuser les informations opérationnelles à tous**, d'organiser une **rotation entre postes** : développement des compétences, meilleure connaissance de chacun. L'organisation du travail, par le biais du tableau de répartition des rôles (RACI), est effective.

L'entreprise poursuit son questionnement par l'engagement dans le programme CEDRE (Contrat d'Expérimentation pour le Développement Responsable de l'Emploi qui a pour objet de financer les plans d'innovation sociale des PME locales en développement).



Cette **association rassemble une centaine de professionnels de l'environnement** au sein d'un vaste réseau pluridisciplinaire. Ses membres sont des entreprises (majoritairement PME/PMI), des bureaux d'études, des laboratoires et instituts de recherche, des associations et des collectivités en région PACA. Sa mission est d'accompagner ses membres dans les différentes étapes de leur développement, de favoriser l'émergence de solutions innovantes visant à prévenir, mesurer, limiter ou corriger l'impact des activités humaines sur l'environnement, dans l'optique d'un développement durable. Véritable **centre de ressources et d'expertises** pour l'environnement, l'association mobilise aujourd'hui 6 personnes.

Dans un **contexte de changements importants**, l'état des lieux partagé a pointé un besoin pour les salariés de **retrouver du sens, de structurer l'organisation du travail** et les outils en place. Le partage de ces éléments doit permettre d'éviter l'ambiguïté sur le rôle de chacun et sur les modalités de prise de décision. Sur cette base, le comité paritaire a décidé de mettre en place **une meilleure répartition des rôles et des responsabilités** en définissant les personnes « Pilotes, Acteurs, Consultées, Informées, Valideurs » sur l'ensemble des activités de la structure. **L'amélioration des outils de suivi des projets** et leur planification dans le temps vient compléter ces actions, favorisant clarté du travail et autonomie.

Depuis sa création en 1979, cette **société spécialisée dans les biotechnologies** développe un savoir-faire dans 4 domaines de compétences que sont la microbiologie, la biochimie, la biotechnologie, l'ingénierie sanitaire. A la fois **prestataire de service** (recherche, développement, analyse, expertises,...) et **la production** (produits destinés à l'environnement, ingrédients cosmétiques, réactifs, ...). Elle emploie 10 personnes sous la forme d'une société anonyme à conseil d'administration. Dans un marché complexe, la stratégie porte sur le **développement** de l'activité par la **vente de prestations de service, la pénétration du marché de l'agriculture**, mais également la **mise au point de produits nouveaux** et la **valorisation des innovations**. L'accréditation COFRAC et la déclinaison de la politique qualité incluant la qualité de vie au travail sont les fondements de cette stratégie.

Les 1<sup>ers</sup> constats partagés font notamment ressortir une organisation du travail matérialisée par des fiches de fonctions, des modes opératoires, et ponctuée par des réunions de production hebdomadaires, donnant ainsi à chacun un **cadre de travail clair**. L'activité s'exerce par ailleurs dans de **nouveaux locaux**, avec des conditions de travail qui ont été évaluées de façon très positive pour chacun des collaborateurs. **Pour autant, l'évaluation des risques n'est pas partagée**, ce qui peut générer des représentations différentes.

Ces éléments ont conduit l'entreprise à évaluer les risques professionnels et à **déterminer, de manière collective, les actions à mettre en œuvre dans le plan de prévention**. Cette thématique sera également intégrée dans les réunions de production hebdomadaires.

## Témoignages



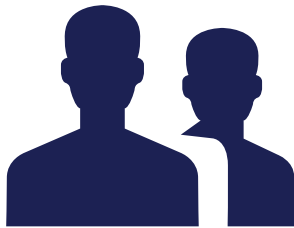
« L'atelier QVT a été l'occasion de faire un point général sur le fonctionnement de l'entreprise.

Les actions mises en place au cours de cet atelier ont eu pour objectif de renforcer la cohésion de l'équipe et l'implication des salariés :

- Mise en place de réunions de présentation de la stratégie de l'entreprise
- Mise en place des entretiens individuels avec la direction
- Analyse du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels et plan de prévention
- Organisation d'événements conviviaux

Cet atelier a permis à toute l'équipe de travailler ensemble, de discuter ouvertement de la vision que chacun a de l'entreprise. Il serait intéressant de donner une suite à cet atelier. »

**Salariés - GERME**



« Suite au questionnaire (direction/salariés) et aux groupes de travail constitués pour alimenter la démarche QVT, il est ressorti que notre axe prioritaire était l'amélioration de la communication interne. Force a été de constater que même si les informations étaient accessibles à tous, il fallait améliorer la communication orale et l'accès aux données.

Il a donc été décidé :

- Lors des réunions d'équipe de bien identifier les informations essentielles, de les valoriser et de faire un point systématique sur l'état d'avancement des objectifs annuels (en réunion d'équipe mais aussi en réunion de DP).
- De mettre en place un outil de centralisation des informations et communication des données d'activité. »

**Sandrine Rocchi  
ECO MED**

« J'avais engagé une réflexion sur D3EPACA pour améliorer notre fonctionnement mais je sentais bien que notre démarche avait du mal à prendre. La proposition d'atelier QVT est arrivée au bon moment.

Nous avançons dans le projet avec un personnel motivé et une responsable d'exploitation impliquée, attentive, et enthousiaste. C'est beaucoup de travail et beaucoup de réflexion sur ses propres pratiques ; c'est aussi extrêmement motivant et extrêmement riche d'expériences humaines : des pans entiers d'organisation pour lesquels nous ne trouvions pas de solutions sont en passe d'évoluer positivement.

Le personnel a trouvé des pistes d'amélioration et s'implique très sérieusement, avec beaucoup d'idées et de richesses découvertes chez les uns et les autres et par conséquent une reconnaissance collective. »

**Dominique LEVILLAIN  
Présidente DE3PACA**



## LES ENTREPRISES PARTICIPANTES :

[www.d3epaca.fr](http://www.d3epaca.fr)



[www.ecomed.fr](http://www.ecomed.fr)



[www.germesa.com](http://www.germesa.com)



[www.ea-ecoentreprises.com](http://www.ea-ecoentreprises.com)



[www.ecovia.fr](http://www.ecovia.fr)

