



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

aract

— agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Pays de la Loire

sept. 2023

QVCT

Le mag

TÉMOIGNAGES D'ENTREPRISE



C'est quoi, la QVCT ?

La **QVCT** reprend les ambitions et les fondamentaux de la QVT tout en tirant les enseignements des démarches de terrain mises en oeuvre depuis sa promotion par les partenaires sociaux en 2013.

L'ajout de la formule **Conditions de Travail** contribue à lever le voile sur toute ambiguïté : on parle bien ici de **l'amélioration du travail et des conditions** dans lesquelles il est réalisé.

Une démarche QVCT a pour objectif de construire progressivement une organisation du travail favorable à la fois au bien-être des personnes et à la performance globale de l'entreprise.

Son objectif peut être :

- ➔ d'**améliorer les conditions de travail des salariés** (ex : en réduisant la pénibilité du travail ou en améliorant l'attractivité des postes)
- ➔ de **renforcer la compétitivité de l'entreprise** (ex : en proposant de nouvelles façons de faire qui correspondent aux enjeux écologiques)
- ➔ de **réunir un comité de pilotage paritaire**, composé de la direction et des salariés pour mettre en place des espaces de discussion sur le travail.

QVCT

Le terme **qualité de vie et des conditions de travail** (QVCT) désigne une démarche collective que peut mener une entreprise, une association ou une structure publique et qui répond à une ambition conjointe pour améliorer le sentiment de bien-être au travail (perçu individuellement ou collectivement par les salarié·e·s) et contribuer à la performance globale de la structure.

Envie de mettre en place une **démarche QVCT** au sein de votre structure ?

L'Aract propose plusieurs ressources :



« Coup de pouce » QVCT
Action Co'QVCT
Reflex'QVT
Formations



	QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL 4
	Témoignages de 3 entreprises vendéennes : Alain TP & VSE, Bionéo et PVE 4
	Témoignage de l'ASIA : « L'Intégration comme levier de l'amélioration de la QVT » 6
	DIALOGUE SOCIAL 8
	Témoignage de l'Amour est dans le blé : « Mieux communiquer : et si ce n'était pas qu'une question d'outil ? » 8
	Témoignage de Nature & Aliment : « Cultiver curiositer et créativité » 10
	TRANSITION ÉCOLOGIQUE 12
	Témoignage de Fourchette et Bicyclette 14
	Témoignage de Pains Maritimes 16
	INCLUSION 18
	Témoignage de la Fonderie Bouyher 18



Qu'est-ce qui vous a intéressé dans le principe de l'action collective ?

PVE : Nous avons beaucoup de mouvement du personnel. Participer à un dispositif comme celui-ci permet d'avoir un guide et d'avoir un premier pied dans la démarche pour bien la mettre en place au sein de l'entreprise.

Alain TP/VSE : L'intérêt principal, c'est l'échange avec d'autres entreprises dans la même situation. Ça nous permet de voir qu'importe le métier, on rencontre souvent des problématiques similaires avec plusieurs façons d'y répondre. Ça donne des idées !

Bioneo : L'échange avec d'autres entreprises montre que les problématiques rencontrées sont souvent les mêmes et c'est intéressant de voir comment les autres avancent. C'est aussi rassurant de savoir qu'on est pas les seuls à bloquer sur ces sujets.



Travaux de terrassement courants et travaux préparatoires

35 salarié-e-s | **Saint Prouant (85)**

Alexandre ALAIN - Gérant des 2 entreprises

Adrien FORTIN - Conducteur de travaux pour Alain TP

Pierre AUDUREAU - Conducteur de travaux pour VSE



Protection raisonnée des nuisances animales

25 salarié-e-s | **La Roche-sur-Yon (85)**

Gaël BEIGNON - Directeur RH

Jonathan VAN DER HULST - Responsable de la coordination et de la planification

Fabrice ROULEAU - Technicien et membre du CSE



Fabrication d'éléments en béton pour la construction

40 salarié-e-s | **Mortagne-sur-Sèvre**

Pierrick MOREL - Dirigeant

Aurélien GUIBOT - Technicien Bureau d'Etude & membre du CSE

Kévin BEAUVAIS - chef d'atelier



Alain TP & VSE, Bioneo et PVE, 3 entreprises vendéennes du BTP, ont intégré le dispositif d'Action Co'QVCT pour être accompagné dans la mise en place de leur démarche QVCT, tout en bénéficiant de l'intelligence collective.

Comment avez-vous découvert le dispositif « Action Collective » et qu'est-ce qui vous a amené à l'intégrer ?

Alain TP/VSE : Nous avons découvert le dispositif par l'intermédiaire de Solutions & Co. Nous avons décidé d'intégrer ce dispositif car il allait dans le sens de notre démarche RSE déjà engagée. Nous souhaitons accentuer l'aspect « collaboration ».

PVE : Notre entreprise est dans une démarche d'amélioration continue. Quand la Communauté de Commune de Mortagne-sur-Sèvre nous a informé que l'Aract recherchait des entreprises pour intégrer un dispositif d'Action collective, nous n'avons pas hésité. On en fait jamais assez pour les conditions de travail.

Bioneo : Nous avons découvert le dispositif par l'intermédiaire de la CCI Vendée à l'occasion d'une présentation de l'Aract dans le cadre d'une réunion d'un Clefop proposé par la région et la DREETS.

Qu'avez-vous déjà mis en place au sein de votre entreprise ?

Bioneo : La première chose a été de réussir à former un groupe. Nous avons réussi à définir un comité de pilotage avec les parties prenantes pour faire avancer les projets malgré la difficulté d'avoir des sites dispersés. On a ensuite dégagé 2 chantiers : un sur la sécurité et l'autre sur la transmission des savoirs.

Alain TP/VSE : On a mis en place un groupe Copil qui marque les fondations de la démarche. Le plus gros chantier en cours, c'est l'aménagement et le rangement de nos 2 sites.

PVE : On a mis en place un Comité de pilotage composé d'un échantillon de nos collaborateurs en charge de suivre l'évolution de la QVCT. A l'aide du jeu « les Essentiels QVCT » de l'Anact, on a identifié 2 chantiers : un sur le système de rémunération et l'autre sur l'Environnement des postes de travail et sécurité.

La suite de l'aventure ?

Alain TP/VSE : La suite consiste à mettre en place nos actions et surtout de les pérenniser dans le temps. L'objectif est de continuer la démarche et de poursuivre les actions d'autres chantiers QVCT.

Bioneo : Nous avons déjà eu l'idée de mettre en place quelques actions telles qu'une boîte mails pour les « petites » blessures avec aussi un temps de réunion « Flash » tous les 2 mois. Puis pour la transmission des savoirs, nous sommes dans l'élaboration d'un passeport avec une validation des compétences pour chaque salarié.

PVE : Une fois les 2 projets en cours terminés, nous verrons pour en lancer de nouveaux. L'objectif est de réussir à faire de ces premiers projets une vitrine pour pouvoir communiquer et donner envie à d'autres filiales de se lancer dans une démarche QVCT.



LE CONSEIL DES ENTREPRISES



C Ce n'est que du bonus qui va à la fois dans le sens de l'entreprise mais aussi des collaborateurs.

Le plus dur c'est de démarrer mais une fois que c'est lancé, on s'autorise à tester de nouvelles expériences, le principal étant de commencer par un chantier.



C C'est important de constituer une équipe pluridisciplinaire en alliant les personnes qui sont sur le terrain car nous nous sommes rendus compte que les idées qui viennent du terrain sont vraiment prises en compte.



C C'est forcément bénéfique comme démarche au regard des problématiques que nous rencontrons actuellement.

Améliorer les conditions de travail, c'est aussi participer à la performance de l'entreprise donc finalement tout le monde est gagnant avec ce dispositif.

L'Intégration comme levier d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail

L'Association Sociale Interentreprises d'Angers (ASIA) a été créée en 1974 par le CNPF et le SMIA (Service Médical Inter Entreprises d'Angers) d'Angers dans le but de mutualiser les compétences d'Assistants Sociaux du Travail dans les entreprises du Maine-et-Loire. Aujourd'hui, l'association comprend un pôle Infirmier-e-s santé-travail (IST), un pôle assistant-e-s social-e-s (AS), un pôle administratif et depuis peu un pôle psychologue et un pôle formation. Les IST et les AS sont détaché-e-s pour travailler sur les sites des entreprises adhérentes à l'ASIA.

Comment vous y êtes-vous pris ?

1 **Étape 1 : Constitution d'un comité de pilotage paritaire QVT**, composé d'1 représentant de la direction, 1 représentant CSE, 2 représentants du pôle IST, 1 représentant du pôle administratif et 1 représentant du pôle AS.

2 **Étape 2 : Acculturation à la QVT** lors d'une demi-journée avec un escape game QVT puis un apport de contenu sur la démarche QVT. L'objectif était d'équiper le COPIL pour que la démarche soit appropriée par tous et puisse perdurer au-delà de l'accompagnement Aract.

3 **Étape 3 : Cadrage de la démarche** - Une étape essentielle, notamment pour réfléchir à la façon de dégager des temps de travail dédiés à la QVT pour chacun des membres du COPIL. Ces temps sont nécessaires à chacun pour être en capacité d'avancer les sujets entre les réunions, favoriser un travail collectif et croiser les regards. Ceci a été rendu possible par :

- L'intégration de temps au planning pour la représentante du pôle AS
- Le dégagement de temps « entreprise » pour le pôle IST.
- La création d'adresses mail ASIA pour favoriser les échanges et l'accès aux outils visio et dossiers partagés a été donné à tous.
- Les réunions collectives du COPIL qui ont été organisées sur ½ journée par mois avec certaines réunions en visio et d'autres en présentiel.

Au début, il y avait beaucoup de freins mais le fait d'y aller étape par étape a permis de les lever au fur et à mesure. L'étape de cadrage a pu paraître longue mais elle était indispensable pour lancer une démarche pérenne. Elle a aussi permis aux membres du COPIL de mieux se connaître et d'établir une relation de confiance pour mieux travailler ensemble.

4 **Étape 4 : Identification du chantier prioritaire « intégration »**. Pour chacun des pôles, des groupes de travail ont été créés pour identifier des nouvelles façons de faire à expérimenter.

Quels sujets avez-vous traités ?

Suite à la crise COVID, l'ASIA avait lancé une **enquête QVT** auprès de ses salariés et avait pris conscience qu'il fallait agir à différents niveaux en cette sortie de crise.

L'ASIA a donc fait appel à l'Aract pour être appuyée sur le lancement d'une démarche QVT.

Plusieurs enjeux majeurs ont été observés, en lien avec le besoin de renforcer le collectif qui est éclaté sur tout le territoire et dans plusieurs entreprises. Comment renforcer le sentiment d'appartenance à l'ASIA, fidéliser les salarié-e-s, favoriser la cohésion d'équipe, rompre le sentiment d'isolement, s'assurer des conditions de travail des salarié-e-s en poste dans les entreprises adhérentes ?

Cette démarche a pour but de redonner du pouvoir d'agir et d'améliorer le bien-être des salarié-e-s pour plus de satisfaction de la part des entreprises adhérentes.

L'intégration a été un des sujets prioritaires identifié pour répondre à ces enjeux. En effet, ce chantier attrape la question du Turn-over et du sentiment d'appartenance, en faisant travailler autour d'un parcours qui touche les nouveaux salariés mais aussi les anciens.

Quelles plus-values constatez-vous ?

Le chantier « **Intégration** » a été abordé sous toutes ses dimensions :

- **Intégration à l'arrivée d'une nouvelle personne** avec les informations essentielles pour la prise de poste, la mise en place d'un tutorat et un travail sur les conventions et les procédures ASIA, notamment, pour favoriser un meilleur accueil dans les entreprises adhérentes
- **Intégration à l'ASIA avec une journée d'intégration** sur site dans les 6 mois après l'arrivée pour permettre à la personne intégrée de mieux comprendre le fonctionnement de l'ASIA et ses projets avec une animation rendue plus interactive
- **Intégration au sein de l'équipe métier** avec des échanges autour des ressentis/attentes/besoins de la nouvelle personne
- **Intégration à long terme** avec mutualisation, échanges de pratiques et participation aux groupes de travail

L'ensemble de ces dimensions permettent d'agir sur l'intégration de nouvelles personnes mais aussi pour les salarié-e-s déjà en poste en leur permettant d'échanger pour agir sur leur travail.



une partie du COPIL en action

Et les suites de l'aventure ?

La QVT est bien installée à l'ASIA avec un COPIL engagé et moteur. Les tests des nouvelles façons de faire identifiées vont démarrer prochainement et leurs effets seront évalués au regard des critères posés à l'étape de cadrage.

Si le sens de cette démarche ne fait plus de doute pour les membres du COPIL, pour les autres salarié-e-s, elle a encore besoin de montrer ses effets pour être mieux comprise. Les actions concrètes mises en place rapidement permettront de renforcer la légitimité de la démarche et du COPIL.

Être bien intégré-e : c'est aussi ça, la QVCT !

3 conseils pour d'autres entreprises

- Prendre le temps nécessaire pour bien cadrer et lancer la démarche
- S'organiser étape par étape pour lever les freins
- Se faire accompagner pour partir sur de bonnes bases



Mieux communiquer : et si ce n'était pas qu'une question d'outil ?

L'Amour est dans le blé est une boulangerie ouverte en 2013 à Blain (44) et qui s'est développée en ouvrant d'autres boutiques en 2017 à Orvault (44) puis en 2021 à St Sébastien sur Loire (44). Aujourd'hui les 3 boutiques comptabilisent un peu moins d'une centaine de collaborateurs. Les métiers s'organisent autour de la boulangerie, la viennoiserie, la pâtisserie, la vente et l'assistance de Direction (chargée de projet, assistant-e-s de direction). La particularité de cette boulangerie est de travailler avec de belles matières premières sélectionnées avec exigence auprès de producteurs locaux.

Quels sujets avez-vous traités ?

Le contexte Covid accélère la prise de conscience de développer le digital au sein de l'entreprise avec également la création d'un site internet. A chaque ouverture de boutique, il faut mettre en place les différentes activités en interne : boulangerie, pâtisserie, vente et support. Avec la multiplication des boutiques et la création de poste de chargée de projets, il est rapidement devenu indispensable de chercher un outil permettant de communiquer, interagir facilement et rapidement sur des projets communs à mener.

C'est dans ce contexte que l'entreprise participe au Transformateur Numérique spécial Artisanat animé par l'Aract Pays de la Loire et la Chambre de Métiers et de l'Artisanat en Novembre 2021. Ce dispositif vise à intégrer la qualité de vie au travail dans les projets de transformation numérique.

Cette participation au dispositif a permis à M. Lemaitre (Directeur) et Mme Bouyer (Chargée de projet) de réaliser qu'**avant de réfléchir outil, il était nécessaire de se poser pour améliorer la communication plus largement.**

Comment vous y êtes-vous pris ?

Un travail a donc été initié avec un **groupe de travail** au sein de la boutique de Blain composé d'un-e représentant-e pour chacun des ateliers/services suivants : boulangerie, pâtisserie, vente, assistance de Direction, Direction, chargée de projet.

Dans un premier temps, le groupe de travail a listé le type d'informations sur lesquelles il était nécessaire de communiquer, à qui et pourquoi.

Puis le groupe s'est attaché à améliorer en priorité l'axe transfert de savoir et de compétences afin de favoriser le partage des « trucs et astuces » pour le cœur de métier et les fonctions supports, permettre une montée en compétence des apprentis, anticiper les erreurs, maintenir le niveau pour les plus anciens, favoriser l'intégration et l'autonomie.

Pour chaque atelier/service, l'idée était d'identifier ce qui fonctionnait et ce qui dysfonctionnait sur les informations à transmettre. Ainsi le groupe a pu proposer des idées pour **améliorer le transfert de savoir en boulangerie, pâtisserie, vente et service support.**

Quelles plus-values constatez-vous ?

Ce travail a permis un travail collectif autour du sujet de la communication et du transfert de savoirs et ainsi de partager les représentations, notamment entre salariés et Direction. Des outils existants ont été améliorés, d'autres créés ; les pistes d'actions étant enrichies de cette vision collective. Chacun s'est senti suffisamment à l'aise pour parler des difficultés du quotidien.

Des nouveaux formats de réunion managériale ou encore des mini-formations ont été expérimentées permettant de partager les savoirs faire ou de remonter des difficultés. Des tableaux de communication visuelle ont été installés, un cahier de liaison a été mis en place. Un travail sur les blés anciens a été mené dans l'objectif de donner du sens aux salariés vis-à-vis des matières premières utilisées qui ont un impact sur leur travail et qui sont aussi une marque de fabrique et gage de qualité pour les clients.

Et les suites de l'aventure ?

Il reste encore à expérimenter certaines idées, la communication étant encore trop descendante même s'il y a eu des améliorations. Pour chacune des idées testées il sera nécessaire de faire un bilan de l'expérimentation pour valider ou améliorer les dispositifs au regard de leurs effets.

Il reste aussi à se mettre d'accord par équipes sur l'usage des SMS ou du whatsapp pour communiquer notamment en cas d'absence de collègues.



Bien communiquer : c'est aussi ça, la QVCT !

3 conseils pour d'autres entreprises

- ➔ Croiser les regards pour identifier des pistes d'action
- ➔ Oser expérimenter pour éprouver les idées rapidement
- ➔ Se raccrocher aux objectifs de départ si le projet dérive

Le transformateur numérique, c'est quoi ?

Le Transformateur Numérique est un **dispositif d'innovation collaborative** qui vise à accélérer des initiatives mettant le numérique au service de la qualité de vie au travail. Il a pour ambition d'appuyer des projets combinant innovation technologique et innovation sociale autour de trois grands objectifs :

- ➔ Concevoir et favoriser l'usage et l'accès de tous à des technologies numériques au service de la qualité de vie au travail et de la mobilité professionnelle
- ➔ Mieux réguler, mesurer, manager et valoriser le travail à l'ère du numérique
- ➔ Inventer des schémas organisationnels alternatifs, appuyés sur les technologies numériques ou la « culture numérique », pour mieux stimuler et manager l'engagement des individus au travail

Cultiver curiosité et créativité pour défendre une consommation bio porteuse d'engagements humanistes et écologiques

Nature et Aliments est une entreprise familiale, créée en 1913 et gérée actuellement par la 4ème génération. Elle est spécialisée dans les préparations en poudre biologiques. Elle rassemble une vingtaine de salariés répartis entre des fonctions administratives et des métiers de production. L'usine et l'ensemble des équipes sont basés à Rezé.

Comment vous y êtes-vous pris ?

➊ Constitution d'un **groupe représentatif** des différents métiers de l'entreprise et de la direction. Ensemble, nous avons partagé notre représentation de la Qualité de Vie au travail et défini le cadre (règles, indicateurs, calendrier) dans lequel nous allions fonctionner.

➋ Réalisation du **diagnostic QVT** : Nous avons retenu le jeu **Les essentiels QVT** pour choisir le **chantier prioritaire** à traiter. Nous avons complété une des cartes vierges du jeu par le thème « ambiance de travail » car c'était vraiment ce qui nous semblait le plus problématique et le plus urgent à traiter. L'ambiance de travail étant un symptôme, nous sommes revenus sur des exemples concrets de situation de travail où se manifestaient les difficultés liées à cette ambiance dégradée. C'est ainsi que nous avons identifié qu'une des causes était un manque d'occasion pour les salariés de s'exprimer sur leur travail. Nous avons donc décidé d'agir sur le périmètre de la production et de revoir la forme et le fond des réunions d'équipe.

Des salariés de la production représentant les différents secteurs ont alors analysé les modalités de réunion existantes et identifié les dysfonctionnements comme par exemple le fait que seuls les managers s'exprimaient pendant ces réunions et que c'était principalement une réunion d'informations descendante.

Agroalimentaire

20 salarié-e-s

Rezé (44)

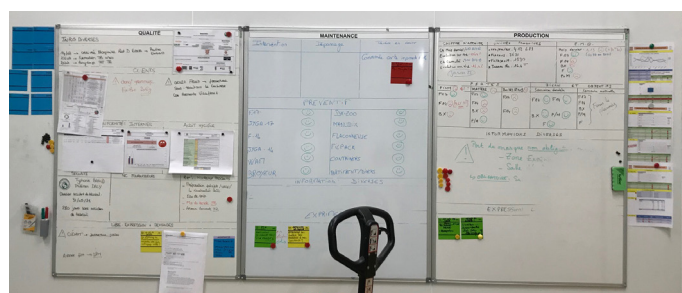
Quels sujets avez-vous traités ?

Nous avons souhaité traiter le sujet de l'**ambiance de travail**. Nous trouvions qu'il y avait des « bruits de couloirs ». Le responsable de production avait le sentiment de tenir le « bureau des pleurs ».

Finalement, nous avons pris conscience que pour améliorer l'ambiance de travail, il était important de prévoir un temps pour que les salariés s'expriment sur leur travail et les difficultés rencontrées. Nous avons donc aménagé notre réunion hebdomadaire de production pour que tous les salariés de production puissent faire remonter les problèmes rencontrés dans le travail au quotidien et puissent devenir acteurs de leur travail.

➌ Mise en place de **solutions** : Nous avons donc élaboré de **nouvelles modalités pour animer la réunion hebdomadaire de production** afin de favoriser l'expression de chacun. Nous avons créé des outils pour faciliter l'expression des salariés : chacun peut compléter au fil du temps un tableau blanc découpé en plusieurs catégories avec des post-it magnétiques pour faire part à l'équipe d'un problème rencontré, d'une solution trouvée ou d'une demande. Les managers peuvent « re-catégoriser » les post-it et, en amont de la réunion, ils priorisent les sujets à traiter.

Ces outils permettent de visualiser et de partager collectivement toutes les informations (sécurité, production, commercial, maintenance) nécessaires à chacun pour bien faire et bien vivre son travail. **Nous avons lancé cette expérimentation depuis 6 mois et nous évaluons régulièrement l'efficacité de ces nouvelles façons de faire.**



Quelles plus-values constatez-vous ?

Il n'y a plus de « bruits de couloirs ». Cette organisation permet à chacun de participer : « la réunion de production n'est plus une réunion d'informations descendantes ».

A travers, cette **animation participative**, les salariés ressentent davantage d'équité « on est tous au même niveau de reconnaissance. Avant, les informations concernaient davantage un secteur, désormais tous les secteurs sont concernés ». De même, « le post-it c'est plus facile pour ceux qui ont du mal à parler, qui sont timides ». Parfois, « on a la même demande, on s'en aperçoit en voyant les post-it et ça permet un échange de suite ».





Nous avons remarqué que le fait « d'écrire son problème, ça apaise ». Quand les managers classent les post-it : « le salarié voit qu'on s'intéresse à son problème ». Et au moment d'en parler en réunion, le sentiment de colère est passé, cela permet d'aborder le sujet plus sereinement, « il y a plus d'écoute et donc plus de d'expression ».

Avant les responsables géraient les problèmes et maintenant **tout le monde se sent concerné** « tous ensemble, on trouve des solutions ». La direction note qu'il y a moins de remontées de situations problématiques, car elles sont traitées désormais au niveau de l'équipe de production.



Pouvoir s'exprimer sur son travail, c'est aussi ça, la QVCT !

Des conseils pour d'autres entreprises

-  Construire un comité de pilotage composé des différents métiers de l'entreprise
-  S'appuyer sur des salariés moteurs pour engager le changement
-  S'appuyer sur un tiers neutre pour motiver et amener à penser le « quoi » plutôt que le « qui »
-  Cultiver sa curiosité et oser tenter l'expérience

En 2022, Nature et Aliments a accueilli une étape de l'**Agro Tour** pour présenter sa **démarche RSE** auprès de 20 participant-es provenant de 14 entreprises du secteur de l'agroalimentaire

Pendant cette matinée, l'entreprise a présenté les actions concrètes mises en place dans leur démarche RSE et le cheminement que l'entreprise a entamée depuis plusieurs années pour devenir une **entreprise à mission**.



Et les suites de l'aventure ?

Les fonctions administratives ont également adopté une **réunion hebdomadaire** où chacun contribue en rédigeant des post-it en amont. Ces post-it alimentent également un tableau de bord installé dans l'espace bureau. Il reste à fluidifier les échanges entre la production et les fonctions administratives. Ce besoin étant identifié, l'enjeu va être de faire circuler des post-it entre les 2 services.

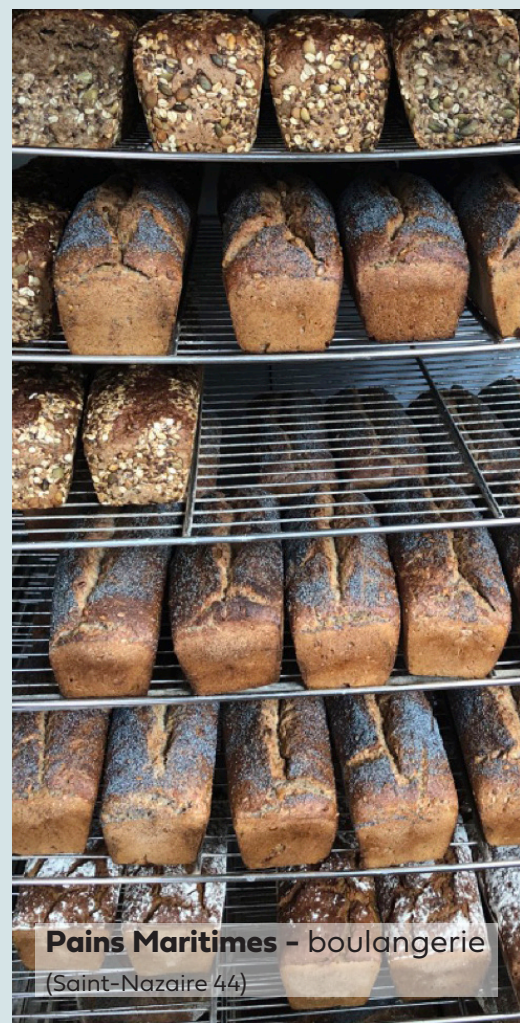
De son côté, le COPIL continue de se réunir 1 fois par trimestre. Pour la prochaine réunion, il est prévu de suivre les indicateurs définis au préalable pour mesurer concrètement les effets des actions engagées. Le COPIL a également prévu de refaire une **partie de jeu Les essentiels QVT** pour déterminer de nouveaux chantiers prioritaires à traiter.



Pains Maritimes - boulangerie (Saint-Nazaire 44)



Fourchette & Bicyclette - Restaurant (Saint-Nazaire 44)



Pains Maritimes - boulangerie
(Saint-Nazaire 44)



L'impact de la Transition écologique sur les conditions de travail

Toute entreprise est aujourd'hui concernée par la prise en compte des enjeux liés à la **transition écologique**.

Les évolutions rendues nécessaires pour répondre aux enjeux environnementaux peuvent changer le contenu et le rapport au travail. Elles tendent donc à impacter la Qualité de Vie et les Conditions de Travail. Réciproquement, les leviers de la QVCT, peuvent être un appui pour conduire ces changements.

Il s'agit donc :

- D'identifier des situations d'entreprises où la prise en compte de ces enjeux modifie significativement l'organisation et/ou les conditions de travail.
- Diffuser des retours d'expériences à travers les réseaux .positionnés sur ces sujets

TRANSITION ÉCOLOGIQUE & TRAVAIL

Regard sur la consultation de l'Anact organisée lors de la Semaine QVCT 2023

Parmi les répondants :

- ➔ **81%** estiment que la transition écologique constitue un enjeu stratégique pour leur structure
- ➔ **50%** estiment que les actions en faveur de la transition écologique ont ou auront un effet favorable sur leurs conditions de travail
- ➔ **86%** estiment que l'amélioration des conditions de travail peut contribuer à la transition écologique
- ➔ **91%** déclarent échanger sur le sujet de la transition écologique au travail
- ➔ **75%** de ces échanges se déroulent entre collègues

Voir les résultats complets sur anact.fr/consultation-sqvct

Nous sommes allé à la rencontre d'**entreprises pour lesquelles la transition écologique à transformer les conditions de travail et eu un impact sur l'activité !**



La **transition écologique** a est au coeur de l'activité de votre structure et a un impact sur votre performance ?

Contactez l'Aract et partagez votre témoignage





Boulangerie bio

2 salarié-e-s & 2 co-dirigeants

Saint Nazaire (44)

Créée en 2016, l'entreprise a été fondée suite à une reconversion du dirigeant David, à l'âge de 42 ans, dans une volonté de *faire du pain autrement* et de contribuer à *modèle économique et social vers la transition écologique*

Qu'est-ce qui vous a poussé à développer ce modèle économique pour votre boulangerie ?

- **Le vécu professionnel** : ce qui a amené le co-dirigeant à se questionner sur sa qualité de vie et son sens au travail et de la vie.
- **Ne pas travailler la nuit** : c'est la raison principale de ce choix qui améliore les conditions de travail, rendu possible grâce à un processus de fabrication au levain naturel qui génère une utilisation différente des farines
- Volonté de **développer un environnement bienveillant** avec une **relation de proximité** avec les producteurs et les consommateurs.
- Trouver du **sens au travail**
- Offrir des **bons produits** aux consommateurs tout en respectant notre environnement, avec une logique de produire moins mais mieux
- **Concilier la vie privée et professionnelle**

Si c'était ça, je ne serai pas boulanger. Heureusement, j'ai rencontré **Pains Maritimes** qui ont trouvé une autre manière de faire !

Faire du pain, ça veut dire se lever à 2h du matin et bosser 7j/7...



En quoi la transition écologique favorise-t-elle de meilleures conditions selon vous ?

Améliorer son environnement de travail

- Un **processus de fabrication** au levain naturel :
 - ➔ Une **meilleure conservation du pain** et donc une réduction du gaspillage alimentaire
 - ➔ Un **environnement plus calme** car peu de mécanisation par rapport aux boulangeries classiques
 - ➔ Un **nettoyage uniquement au vinaigre blanc** pour éviter de détruire le levain
 - ➔ Une **adaptation aux saisons** pour permettre un bon développement du levain
- « Nous respirons moins d'ingrédients sujet aux problèmes respiratoires (comme les améliorants) »
- Adapter l'**organisation du travail** pendant la période menstruelle

Renforcer du lien social et le sens au travail

- Les clients s'intéressent et sont en demande de **visiter le fournil**
- Une **communication plus présente** auprès des parties prenantes, du producteur au consommateur.
- Les co-dirigeants ont fait le choix d'un **management participatif** en laissant chacun autonome et en donnant l'opportunité à tous de faire toutes les tâches.
 - « C'est un bien-être psychologique de savoir que nos clients sont là pour reconnaître le travail que nous faisons au quotidien, cela nous donne de la motivation »
- Ils organisent leur temps de travail sur 4 jours afin de mieux **concilier vie professionnelle et vie personnelle**.

Réduire l'impact environnemental

- Ils utilisent **Enercoop**, un fournisseur d'électricité verte qui renforce leur besoin de contribuer au respect de la planète
- Ils pratiquent la **cuisson par palier** et optimisent chacune d'entre elles en utilisant le four au dernier moment, afin de réduire les consommations en électricité

Quels sont vos freins actuels ?

Frein économique :

🔗 L'innovation, ça a un prix :

« nous souhaitons continuer d'innover, mais cela n'est pas évident si on veut garder de la cohérence dans nos matières premières. Certaines coûtent chères et nous ne pouvons pas toujours le répercuter sur les consommateurs »

🔗 Des salaires qui ne sont pas à la hauteur des espérances :

« Certains salaires ne sont pas à la juste valeur du travail physique fourni. Et nous aimerions bien embaucher quelqu'un de plus mais cela ne rentre malheureusement pas dans nos frais »

🔗 Le pain au levain bio, c'est aussi un prix un peu plus élevé et une nouvelle manière de consommer :

« faut-il un pain moins cher mais mangeable qu'une journée ou un prix au kg un peu plus élevé mais qui se conserve mieux ? »

Frein physique :

🔗 Connaître les bonnes postures du métier

« Nous allons demander conseil pour apprendre à adopter de meilleures postures pour prévenir des douleurs corporelles »

Quels sont les leviers ?

🔗 Encourager le **dialogue entre les parties prenantes**, co-construire ensemble votre raison d'être, l'organisation du travail et développer des partenariats de soutien. Le pourquoi devient une porte d'entrée de chaque action.

🔗 Développer la **discussion sur le travail** pour améliorer les conditions de vie et de travail et donner du sens aux parties prenantes.

🔗 **Développer l'économie locale** : favoriser les producteurs locaux, les circuits courts, la monnaie locale, etc.

🔗 Analyser les **aides possibles** qui encouragent ce type de modèle plus responsable et favoriser les actions de communication.

Un conseil à partager ?

📌 C'est essentiel de co-construire les projets avec ses parties prenantes, aller vers plus d'horizontalité et faire confiance.

Tu vois finalement, on voit bien que l'enjeu écologique est interdépendant à ceux de l'économique et du social. Tout est lié !

Effectivement, le dialogue entre parties prenantes est essentiel pour trouver des leviers



Quelles leçons tirer de ce témoignage ?

Nous voyons que la **transition écologique**, c'est **développer un modèle économique et social avec des acteurs interdépendants**. L'entreprise ne peut pas y arriver seule, le dialogue avec les parties prenantes est essentiel.

C'est également **travailler dans la sobriété au quotidien**, ne plus réfléchir « volume » mais « qualité de produit » et devoir **revoir sa stratégie de développement** en lien avec l'historique de la structure.

La transition écologique fait évoluer les conditions de vie et de travail, dans une optique de symétrie des attentions en prenant soin de ses collaborateurs, mais aussi de ses clients, ses producteurs, de la nature, etc. Travailler dans ces conditions est un **vecteur de sens au travail** : meilleures relations humaines du producteur au consommateur, moins d'intermédiaire, moins de hiérarchie et plus de partage. Mais des enjeux se posent. Si les volumes diminuent, il faut trouver de nouvelles solutions viables :

🔗 Comment permettre à ce type de modèle économique de se développer plus sereinement en gardant des conditions de travail tenables

🔗 Comment mieux acculturer à l'importance de consommer autrement ?

🔗 Comment rendre accessible ces produits aux personnes les plus démunies et en faire profiter le plus grand nombre ?



Restaurant

2 co-dirigeants (Claire & Jérémie)

Saint Nazaire

Un restaurant, c'est beaucoup de gaspillage alimentaire et une empreinte carbone élevée ...

Je vais te prouver le contraire, avec Fourchette & Bicyclette !

Ingénieurs en génie civil, Claire et Jérémie décident de se reconvertir dans la cuisine **végétarienne, locale, de saison, bio** et **livrée à vélo** après une remise en question face au monde qui les entoure et de partager leurs valeurs à travers leur métier. Ils lancent **Fourchette et bicyclette** en 2019 à la suite du CAP de Claire.

Qu'est-ce qui vous a poussé à développer ce modèle économique ?

Convictions écologiques : Convaincus que le changement doit se faire à tous les niveaux et y compris par l'alimentation, Claire et Jérémie veulent sensibiliser en **transmettant leurs valeurs à travers leur cuisine** :



Moins de viande



Moins de gaspillage



Emballage réutilisable



Livraison à vélo



Producteurs locaux et bio



Energie verte

En quoi la transition écologique favorise-t-elle de meilleures conditions selon vous ?

Concilier la vie personnelle et professionnelle

Ils décident de ne pas travailler les weekends et prennent des vacances, en moyenne 5 semaines par an.

Donner du sens au travail

- Contribuer à un modèle qui les ressemble
- Sociabiliser : recevoir les clients et leur expliquer le concept
- Partager les valeurs et avoir des retours positifs de leurs plats
- Sensibiliser à une autre consommation alimentaire tout en mangeant équilibré et sainement
- Réduire leur impact environnemental

En quoi la transition écologique impacte les conditions de travail dans votre restaurant ?

Un temps de travail imposant : Leurs choix génèrent des journées intenses et des semaines en moyenne de 50 à 60h.

La pénibilité au travail : Le choix des contenants réutilisables en verre implique un nettoyage en plus, de la manutention et par conséquent plus de travail

« Pour 40 couverts par exemple, cela fait 2h de nettoyage »

Une logistique et une organisation du travail parfois contraignantes

➤ Ils vont au marché 2 à 3 fois par semaine, ils doivent s'adapter aux horaires du marché contrairement à d'autres restaurateurs qui se font livrer par des grossistes par exemple

➤ L'approvisionnement en producteurs locaux peut générer des changements de menus, ce qui peut être perturbant pour l'organisation du travail et les clients

➤ La labellisation bio est une vraie contrainte pour les restaurateurs car cela les oblige de tenir un registre, des actions supplémentaires dans leur travail et un coût supplémentaire ;

Une mobilité parfois complexe à Saint Nazaire : Se déplacer à vélo à St Nazaire est parfois dangereux car il n'y a pas toujours les infrastructures nécessaires.

« Ce n'est pas toujours facile de se sentir en sécurité. »

En discutant avec Claire & Jérémie, on peut voir que la réalité n'est pas si simple...

Quelles sont les autres difficultés présentes avec ce modèle ?

Frein financier :

➤ Ils s'alignent au mieux aux prix de la vente à emporter classique mais cela est difficile malgré tout d'être rentable avec un tel modèle qui génère davantage de coûts (matière première, emballage, etc.). De plus, le prix de la livraison de la majorité des restaurants est réduit et n'est pas payé à la juste valeur et il est plus difficile de s'aligner ensuite.

➤ L'acculturation à une nouvelle manière de consommer n'est pas simple dans une ville ouvrière telle que Saint Nazaire : « certaines personnes pensent que le restaurant est seulement réservé aux végétariens ou végétaliens alors que ce n'est pas le cas »

➤ Ils ne peuvent pas embaucher au regard des charges alors qu'ils auraient la possibilité.



Quels sont vos leviers ?

Chercher des soutiens :

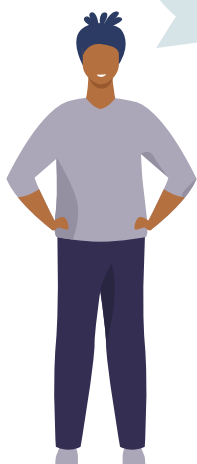
➤ Co-construire avec les instances politiques, les acteurs locaux, la mairie (tel le « comité citoyen pour le vélo et la marche »).

➤ S'associer à des réseaux tels que l'Alliance des cuisinier.e.s, la coopération alimentaire

➤ S'entourer de dirigeants qui partagent les mêmes problématiques pour co-construire des solutions ensemble telle que l'association Baobab de st Nazaire

➤ Travailler avec des partenaires : le kiosque paysan qui est une solution logistique qui mutualise les tournées de ramasse et de livraison de produits biologiques, de saison et de paysan.

Enfin, le développement économique est dépendant du développement social et écologique... Les valeurs de confiance et de partage sont des points clés vers la réussite de ce modèle !



Quelle leçon tirer de ce témoignage ?

Ce témoignage soulève la difficulté actuelle pour ceux qui souhaitent développer un modèle responsable et répondre aux enjeux de transition écologique à la fois au niveau des conditions de vie et de travail et des réalités économiques.

Les deux sont liés pour être viable dans le temps. il est ainsi essentiel d'étudier ses enjeux et les risques avant de se lancer. Ceci peut être possible en collaborant et communiquant collectivement pour pouvoir agir localement: les enjeux écologiques doivent être intégrés dans cette approche globale (entreprises – villes – politique nationale).

En prenant en compte les difficultés de ces entreprises, nous voyons bien l'intérêt de coopérer et co-construire avec les parties prenantes et développer un esprit de confiance afin d'aboutir à des solutions concrètes.

Un conseil à partager ?



L'important c'est de bien s'entourer et de développer du réseau, plus de coopération pour trouver des solutions de développement, d'optimisation des coûts et du temps de travail.



L'Inclusion chez Bouhyer, plus qu'un facteur d'attractivité, une raison d'être de l'entreprise

La Fonderie Bouhyer a été accompagnée par l'Aract Pays de la Loire dans le cadre du Transformateur Numérique organisé en 2018. Elle a pu travailler aussi bien sur son projet : l'intégration d'un outil numérique, que sur la conduite de ce projet.

Qu'est-ce qu'une entreprise inclusive selon vous ?

Une entreprise inclusive, c'est une entreprise **ouverte d'esprit** où on reconnaît que le candidat a des besoins, un projet de vie et un projet professionnel. L'enjeu est alors de co-construire avec lui **sans avoir de préjugé** au regard de son parcours, **laisser sa chance** de développer un potentiel et **favoriser la diversité**.

Qu'est-ce qui vous a poussé à faire évoluer vos pratiques en matière d'inclusion ?

Des réalités bien présentes :

- Seulement **8 écoles des fonderies** en France
- **Stratégie RH antérieure** qui a manqué d'anticipation au regard de la pyramide des âges et dont le besoin de partage des savoirs est essentiel
- **Pénurie de logement**
- **Pénurie de mobilité**
- **Évolution des besoins** des nouvelles générations
- **Position de faiblesse du recruteur**
- Un **environnement de travail** tel qu'un bassin d'emploi comme Ancenis qui ne favorise pas l'envie d'y venir

Qu'est-ce que vous faites concrètement pour remédier à ce problème de pénurie ?

Amélioration du processus de recrutement :

➔ **Entretien de recrutement** : Ils ont fait le choix de recruter autrement en partant du potentiel de la personne. Ce n'est plus les compétences écrites sur le CV mais bien les valeurs communes, la cohérence du parcours et l'envie de dévolution qui sont favorisées.

Ils ont intégré une visite de l'entreprise lors de l'entreprise pour faire prendre conscience de la réalité du terrain et éviter les désillusions.

➔ **Recherche de partenaires en lien avec l'inclusion** : retravailler dans l'ouest, pôle emploi, comme permis de construire (pour les personnes qui ont eu des peines de prison) afin de trouver des nouveaux terrains

Construction d'un plan de formation sur-mesure :

Pour favoriser l'évolution professionnelle

- ➔ **formation certifiante pour des tuteurs** pour valoriser les pratiques et reconnaître leur compétence
- ➔ **Analyse des besoins des collaborateurs** en termes d'évolution en compétence

Mise en place d'un processus d'intégration :

Pour favoriser la montée en compétence et la cohésion

- ➔ Temps avec le service Qualité complété par une **visite d'usine**
- ➔ Temps pour **découvrir et comprendre** chaque secteur de l'entreprise
- ➔ Système de **tutorat avec évaluation** factuelle et un suivi du parcours
- ➔ Création d'un **plan d'évolution de carrière** avec le manager et les RH
- ➔ **Étude du processus d'intégration** par les RH et les managers avec des outils de management visuels
- ➔ **Intégration des personnes non francophone** avec 2h de cours de français par semaine financés par l'entreprise
- ➔ **Accompagnement des personnes dans leur vie privée** avec une aide au logement via action logement ou orientation vers une assistance sociale

Travail sur la marque employeur de l'entreprise :

- ➔ Présence sur les **réseaux sociaux** Instagram et LinkedIn afin de promouvoir l'entreprise dans son environnement
- ➔ Création d'**événement intersectoriel** pour créer du lien interne (calendrier de l'avent, valorisation de postes sur les réseaux sociaux, valorisation des collaboratrices dans un environnement à majorité masculine, etc.)
- ➔ **Portes ouvertes** : Ouverture de l'entreprise à tout public, des écoles, des partenaires de l'emploi, des clubs d'entreprises (tels que les entreprises s'engagent), etc.

Quels impacts sur les conditions de travail ?

Un **impact social** avant tout axé sur l'humain pour :

- ➔ Faciliter la **cohésion d'équipe**, l'**intégration** des personnes dans l'entreprise et dans leur vie plus globalement, et la **prise de confiance** en soi
- ➔ Favoriser l'**égalité professionnelle** avec des valeurs prônées envers la diversité
- ➔ Consider les êtres en tant que personne, et pas seulement en fonction de leurs savoir-faire et mettre en avant le potentiel de chacun grâce à un accompagnement dans la montée en compétence qui veille sur la santé au travail et favorise le sens au travail dans un métier qui est assez unique en France

Quelles sont vos difficultés aujourd'hui ?

- ➔ Il y a une vraie pénurie de candidats
- ➔ L'environnement de travail plutôt poussiéreux est un frein

Quelles sont vos actions à venir ?

- ➔ Réalisation d'**accompagnement de 10 jours avec la Fabacadémie** sur la marque employeur
- ➔ Mise en place d'un **comité QVCT paritaire** pour travailler sur l'amélioration des conditions de travail et la mise en place d'accord
- ➔ Mise en place d'un **groupe de travail axé sur la RSE**

Comité d'orientation

Le 27 octobre 2022, la Fonderie Bouhyer a accueilli le Comité d'Orientation de l'Aract Pays de la Loire pour une matinée sur le thème « **Performance des entreprises et attractivité des territoires** »

Après une visite étonnante de la Fonderie, la parole a été laissée à l'entreprise, ainsi qu'à Manut-LM :

2 entreprises accompagnées dans leur démarche (transformation de l'entreprise, Dialogue social, QVT,...) par l'Aract Pays de la Loire grâce au soutien de l'Etat et de la Région



Un conseil à partager ?

Il ne faut pas chercher à mettre en place des actions seulement pour la vitrine de l'entreprise. L'important est de le faire dans une démarche authentique.

aract

Pays de la Loire

10 rue de la Treillerie
ZI Angers-Beaucouzé
49071 Beaucouzé

paysdelaloire@aract.fr
02 41 73 00 22



Aract Pays de la Loire



@aract_pdl



@aract_pdl



@aractpaysdelaloire



www.paysdelaloire.aract.fr