GRH

DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES

insset Thierry DUCASTELLE

UNIVERSITÉ de Picardie Jules Verne INSSET CAMPUS universitaire de Saint-Quentin PÔLE TECHNOLOGIQUE

SEANCE 1 : Introduction à la gestion des ressources humaines

SEANCE 2 : Compétences, GPEC et gestion des talents

SEANCE 3 : Culture d’entreprise, valeurs et engagement collaborateur

SEANCE 4 : Leadership, styles de management et intelligence émotionnelle

SEANCE 5 : Qualité de vie au travail et RSE

SEANCE 6 : Dialogue social et relations collectives

SEANCE 7 : Conduite du changement et transformation organisationnelle

SEANCE 8 : Restitutions, RH dans la logistique, l’industrie, les services

Qualité de Vie et des Conditions de Travail : la performance a-t-elle un coût humain ?

Une entreprise investit dans plusieurs actions destinées à améliorer le bien-être :

- Fruits frais à disposition
- Salle de repos entièrement rénovée
- Application de méditation financée
- Journée annuelle dédiée au bien-être

Pourtant…

Les indicateurs sociaux continuent de se dégrader :

- augmentation des arrêts de travail ;
- absentéisme élevé ;
- surcharge chronique ;
- objectifs contradictoires ;
- manque de personnel ;
- changements de priorités permanents ;
- fatigue croissante des équipes.

La vraie question

Peut-on considérer que cette entreprise mène réellement une politique efficace de Qualité de Vie et des Conditions de Travail ?



Qualité de Vie et des Conditions de Travail : la performance a-t-elle un coût humain ?



Réponse

Les actions de confort peuvent être utiles…

mais elles ne compensent pas :

- une organisation défaillante ;
- une charge excessive ;
- des moyens insuffisants ;
- des décisions incohérentes ;
- des conditions de travail dégradées.

La QVCT ne consiste pas uniquement à améliorer ce qui entoure le travail. Elle vise d'abord à améliorer la manière dont le travail est organisé, réalisé, régulé et reconnu.

SEANCE 5

De la QVT à la QVCT : replacer le travail au cœur de la performance



Une évolution qui n'est pas uniquement sémantique

Pendant plusieurs années, les entreprises ont principalement parlé de **Qualité de Vie au Travail (QVT)**.
Aujourd'hui, elles parlent de plus en plus de **Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)**.

➡️ **Pourquoi ce changement ?**
Parce que la qualité de vie dépend avant tout de la manière dont le travail est conçu, organisé et réalisé.

Définition

La QVCT est une démarche collective visant à améliorer simultanément les conditions dans lesquelles le travail est réalisé, la santé des personnes et la performance durable de l'organisation.

Ce que la QVCT ne se limite pas à être

- ❌ Des espaces de détente
- ❌ Des avantages sociaux
- ❌ Des animations conviviales
- ❌ Une communication positive
- ❌ Des actions ponctuelles de bien-être

Ce que la QVCT cherche réellement à améliorer

- ✓ L'organisation du travail
- ✓ Les moyens disponibles
- ✓ La charge de travail
- ✓ L'autonomie des équipes
- ✓ La coopération entre les services
- ✓ La reconnaissance du travail réalisé
- ✓ La possibilité de discuter du travail réel
- ✓ La santé et les parcours professionnels
- ✓ L'égalité professionnelle

La QVCT ne cherche pas à rendre le travail "agréable à tout prix". Elle cherche à permettre aux collaborateurs de réaliser un travail de qualité dans des conditions soutenables, favorables à leur santé et à la performance de l'organisation.

insset
Thierry DUCASTELLE
CAMPUS universitaire de Saint-Quentin POLE TECHNOLOGIQUE

SEANCE 5

Travail prescrit et travail réel : comprendre ce qui se passe réellement sur le terrain

Deux réalités complémentaires

Le travail prescrit

Il correspond à ce qui est prévu par l'organisation :

- procédures ;
- modes opératoires ;
- consignes ;
- fiches de poste ;
- standards ;
- objectifs.

➡ **Ce que l'entreprise demande de faire.**

Le travail réel

Il correspond à ce que les collaborateurs réalisent effectivement pour atteindre les objectifs malgré :

- les aléas ;
- les imprévus ;
- les contraintes ;
- les urgences ;
- les ressources disponibles.

➡ **Ce que les collaborateurs font réellement pour que l'activité fonctionne.**

Pourquoi cet écart existe-t-il ?

Le terrain est confronté à :

- des variations de la demande ;
- des pannes ;
- des ruptures d'approvisionnement ;
- des absences ;
- des contraintes de temps ;
- des informations incomplètes ;
- des arbitrages permanents.

Les collaborateurs développent alors des **régulations** et des **adaptations**.



Travail prescrit et travail réel : comprendre ce qui se passe réellement sur le terrain

Le travail réel n'est pas une anomalie. Il est la manière dont les collaborateurs adaptent quotidiennement leur activité pour atteindre les objectifs malgré les contraintes. Comprendre ce travail réel constitue le point de départ de toute démarche de QVCT, d'amélioration continue ou de transformation des organisations.

Les risques

Si cet écart devient trop important :

- ⚠ fatigue
- ⚠ perte de qualité
- ⚠ erreurs
- ⚠ contournement des procédures
- ⚠ risques pour la santé et la sécurité.



Prévenir les risques professionnels : protéger les personnes pour renforcer la performance

Les principaux risques rencontrés dans les organisations



Risques physiques

- manutentions manuelles ;
- chutes ;
- bruit ;
- vibrations ;
- machines ;
- circulation des engins.

Troubles Musculo-Squelettiques (TMS)

- gestes répétitifs ;
- postures contraignantes ;
- ports de charges ;
- sollicitations prolongées.

Risques organisationnels

- changements permanents ;
- mauvaise coordination ;
- sous-effectifs ;
- procédures inadaptées ;
- interruptions fréquentes.

Risques Psychosociaux (RPS)

- surcharge de travail ;
- manque d'autonomie ;
- conflits ;
- objectifs contradictoires ;
- manque de reconnaissance.

SEANCE 5

Prévenir les risques professionnels : protéger les personnes pour renforcer la performance

Une logique de prévention

La prévention consiste à agir :

✓ avant l'apparition des difficultés ;
✓ sur les causes ;
✓ en impliquant les équipes.

Les conséquences

Pour les collaborateurs :

- fatigue ;
- accidents ;
- maladies professionnelles ;
- stress ;
- désengagement.

Pour l'entreprise :

- absentéisme ;
- turnover ;
- baisse de qualité ;
- diminution de la productivité ;
- difficultés de recrutement.



Prévenir les risques professionnels ne consiste pas uniquement à éviter les accidents. Il s'agit de concevoir une organisation du travail permettant aux collaborateurs de réaliser durablement un travail de qualité, dans des conditions compatibles avec leur santé, leur sécurité et leur engagement.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : une nouvelle vision de la performance

Une performance ne se mesure plus uniquement par les résultats financiers

Une entreprise performante crée durablement de la valeur pour :

- ses clients ;
- ses collaborateurs ;
- ses partenaires ;
- son territoire ;
- l'environnement ;
- ses actionnaires.



Les trois piliers de la RSE

Environnement

- réduction des émissions ;
- consommation des ressources ;
- économie circulaire ;
- transition énergétique.

Social

- santé et sécurité ;
- QVCT ;
- développement des compétences ;
- diversité et inclusion ;
- dialogue social.

Gouvernance

- éthique ;
- transparence ;
- conformité ;
- responsabilité des dirigeants ;
- relations avec les parties prenantes.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : une nouvelle vision de la performance



Quel rôle pour les RH ?

Les Ressources Humaines contribuent notamment à :

✓ développer les compétences
✓ favoriser l'égalité des chances
✓ préserver la santé des collaborateurs
✓ accompagner les transformations
✓ renforcer l'engagement.

La RSE ne constitue pas une politique indépendante de la stratégie de l'entreprise. Elle devient progressivement une manière de concevoir la performance en conciliant résultats économiques, développement humain, responsabilité environnementale et création de valeur durable.

Diversité et inclusion : transformer les différences en levier de performance

Diversité et inclusion : deux notions complémentaires

Diversité

La diversité correspond à la variété des profils présents dans l'organisation :

- âge ;
- parcours ;
- expériences ;
- compétences ;
- cultures ;
- genres ;
- situations de handicap ;
- modes de pensée.

➡ **La diversité décrit une situation.**

Inclusion

L'inclusion consiste à créer les conditions permettant à chacun :

- de contribuer pleinement ;
- d'être écouté ;
- d'être reconnu ;
- de développer ses compétences ;
- de participer aux décisions.

➡ **L'inclusion relève des pratiques managériales.**



SEANCE 5

Diversité et inclusion : transformer les différences en levier de performance



Pourquoi est-ce un enjeu stratégique ?

Une équipe inclusive favorise :

✓ l'innovation ;
✓ la créativité ;
✓ la résolution de problèmes ;
✓ l'apprentissage collectif ;
✓ l'attractivité de l'entreprise.

Les conditions de réussite

Le manager veille à :

- garantir l'équité des pratiques ;
- prévenir les discriminations ;
- favoriser la coopération ;
- adapter les modes de communication ;
- valoriser les complémentarités.

La diversité ne crée pas automatiquement de la valeur. C'est l'inclusion, portée par les pratiques managériales et la culture de l'organisation, qui permet de transformer les différences en performance collective.

SEANCE 5

Manager plusieurs générations : transformer les différences en complémentarités

Une réalité des organisations

Aujourd'hui, plusieurs générations travaillent souvent ensemble.
Elles ont connu :

- des contextes économiques différents ;
- des technologies différentes ;
- des parcours professionnels variés ;
- des modes d'apprentissage distincts.

➡ **Cette diversité constitue une richesse… si elle est correctement managée.**



Les défis du management intergénérationnel

Le manager doit favoriser :

✓ le partage des connaissances ;
✓ la transmission des savoir-faire ;
✓ la coopération entre les générations ;
✓ l'adaptation des modes de communication ;
✓ la reconnaissance des contributions de chacun.

SEANCE 5

Manager plusieurs générations : transformer les différences en complémentarités



Les risques à éviter

❌ Les stéréotypes générationnels
❌ Les conflits de valeurs
❌ Les incompréhensions liées aux méthodes de travail
❌ La perte des savoirs lors des départs à la retraite
❌ Le rejet des innovations ou, à l'inverse, le rejet de l'expérience

Les leviers de réussite

- tutorat et mentorat croisés ;
- équipes projets mixtes ;
- partage des bonnes pratiques ;
- développement des compétences numériques et métiers ;
- dialogue régulier entre les générations.

Le véritable enjeu du management intergénérationnel n'est pas de gérer des générations différentes. Il consiste à organiser la complémentarité des expériences, des compétences et des regards afin de renforcer l'intelligence collective.

SEANCE 5

Construire une performance durable : une approche systémique

Une organisation performante agit simultanément sur plusieurs leviers

Conditions de travail
- organisation adaptée ;
- ergonomie ;
- prévention ;
- sécurité.

Développement humain
- compétences ;
- diversité ;
- inclusion ;
- coopération ;
- transmission des savoirs.

Management
- leadership ;
- autonomie ;
- feedback ;
- reconnaissance ;
- participation.

Responsabilité sociétale
- éthique ;
- environnement ;
- dialogue avec les parties prenantes ;
- performance responsable.



Le cercle vertueux de la performance durable

Conditions de travail de qualité
↓
Collaborateurs engagés
↓
Compétences renforcées
↓
Innovation et coopération
↓
Performance durable
↓
Capacité d'investissement accrue
↓
Amélioration continue des conditions de travail

La performance durable ne résulte jamais d'un seul levier. Elle naît de la cohérence entre les choix d'organisation, les pratiques managériales, le développement des compétences, la responsabilité sociétale et la qualité du travail réalisé quotidiennement.

insset Thierry DUCASTELLE

UNIVERSITÉ de Picardie Jules Verne INSSET CAMPUS universitaire de Saint-Quentin PÔLE TECHNOLOGIQUE

SEANCE 5

Synthèse – Les leviers d'une performance durable

Les 5 idées essentielles à retenir

1. La QVCT agit sur le travail réel

La qualité de vie dépend principalement :

- de l'organisation du travail ;
- des moyens disponibles ;
- des marges de manœuvre ;
- de la coopération ;
- de la reconnaissance.

➡ **Améliorer le travail améliore durablement la qualité de vie.**

2. Prévenir vaut mieux que réparer

Une démarche de prévention efficace agit :

- sur les causes ;
- avant l'apparition des difficultés ;
- avec la participation des équipes.

➡ **La prévention protège simultanément la santé et la performance.**

3. La RSE redéfinit la performance

Une organisation durable recherche un équilibre entre :

- performance économique ;
- responsabilité sociale ;
- responsabilité environnementale ;
- gouvernance responsable.

➡ **La création de valeur devient multidimensionnelle.**

4. La diversité constitue un capital

Les différences :

- d'expérience ;
- de compétences ;
- de générations ;
- de parcours ;

créent davantage de valeur lorsqu'elles sont accompagnées par un management inclusif.

➡ **L'inclusion transforme la diversité en intelligence collective.**

5. La performance durable est systémique

Elle résulte de la cohérence entre :

- organisation ;
- management ;
- compétences ;
- santé ;
- engagement ;
- innovation.

➡ **Aucun levier ne produit seul une performance durable.**

Synthèse – Les leviers d'une performance durable



Les questions qu'un manager doit désormais se poser

Avant toute décision :

✓ Les conditions de travail permettent-elles de réaliser un travail de qualité ?

✓ Les difficultés proviennent-elles des personnes… ou de l'organisation ?

✓ Les risques sont-ils traités à leur source ?

✓ Les différences sont-elles valorisées comme des ressources ?

✓ Cette décision renforcera-t-elle durablement la performance de l'organisation ?

La performance durable n'est pas le résultat d'une intensification permanente du travail. Elle repose sur une organisation capable de préserver la santé, de développer les compétences, de favoriser la coopération et de créer les conditions d'une amélioration continue.

Conclusion – Concevoir les organisations de demain



Les nouvelles responsabilités du manager

Le manager ne pilote plus uniquement :

- les coûts ;
- les délais ;
- la qualité.

Il doit également :

✓ préserver la santé des équipes ;
✓ développer les compétences ;
✓ favoriser la coopération ;
✓ accompagner le changement ;
✓ construire un environnement de travail durable.

Les entreprises font face à des transformations majeures

Les organisations doivent aujourd'hui répondre simultanément à plusieurs défis :

- accélération de la digitalisation ;
- intégration de l'intelligence artificielle ;
- évolution rapide des métiers ;
- tensions sur le recrutement ;
- transition écologique ;
- nouvelles attentes des collaborateurs ;
- exigences accrues des clients et des donneurs d'ordre.

SEANCE 5

Conclusion – Concevoir les organisations de demain

Les organisations les plus performantes…

✓ investissent dans les compétences ;
✓ améliorent l'organisation du travail ;
✓ développent un management responsable ;
✓ favorisent l'apprentissage collectif ;
✓ considèrent la QVCT et la RSE comme des investissements.

Les organisations de demain ne réussiront pas uniquement parce qu'elles disposeront des meilleures technologies. Elles réussiront parce qu'elles sauront créer un environnement dans lequel les femmes et les hommes pourront apprendre, coopérer, innover et préserver durablement leur capacité à produire un travail de qualité.



Le fil conducteur du module

Depuis le début de cette formation :

Fonction RH
↓
Compétences
↓
Culture
↓
Leadership
↓
QVCT & RSE
↓

Performance durable

SEANCE 5

Message clé – La performance durable commence par la qualité du travail



Une conviction essentielle

La performance durable ne résulte pas uniquement :

- d'investissements technologiques ;
- d'une réduction permanente des coûts ;
- d'une intensification du travail.

Elle repose sur la capacité de l'organisation à permettre aux collaborateurs :

- de réaliser un travail de qualité ;
- de développer leurs compétences ;
- de coopérer ;
- d'innover ;
- de préserver durablement leur santé.

Les trois piliers d'une organisation durable

Concevoir
- ✓ Organiser le travail.
- ✓ Prévenir les risques.
- ✓ Donner les moyens d'agir.

Développer
- ✓ Former.
- ✓ Transmettre les compétences.
- ✓ Valoriser les différences.

Faire progresser
- ✓ Amélioration continue.
- ✓ Innovation.
- ✓ Apprentissage collectif.
- ✓ Responsabilité sociétale.

Message clé – La performance durable commence par la qualité du travail

> **« La qualité de vie au travail ne constitue pas un objectif indépendant de la performance. Elle est l'une des conditions qui permettent à une organisation de rester performante, innovante et résiliente dans la durée. »**

Le véritable indicateur de réussite

Une organisation est durable lorsqu'elle est capable de :

- maintenir sa performance dans le temps ;
- attirer et fidéliser les talents ;
- préserver la santé de ses collaborateurs ;
- s'adapter aux transformations ;
- continuer à apprendre collectivement.

Les organisations qui réussiront demain seront celles qui considéreront le travail non comme une simple ressource à optimiser, mais comme un système vivant qu'il convient de concevoir, d'améliorer et de faire évoluer en permanence.

