

SOAK

Septembre 2017

REGARDS & PERSPECTIVES

SANTÉ & QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL PILOTER AUTREMENT L'ENTREPRISE



Conseil de Développement du Pays Basque
Euskal Herriko Garapen Kontseilua

Pourquoi sensibiliser les entreprises du Pays Basque sur la Santé et la Qualité de vie au travail (SQVT) ? Parce que c'est un défi majeur de performance globale et de fidélisation des équipes !

Les entreprises, majoritairement des TPE de moins de 10 salariés, ne disposent pas du temps et des moyens pour mener des politiques RH efficaces. Et pourtant, elles investissent autant, sinon plus, que les grandes entreprises dans la formation de leurs salariés et veillent autant à leur bien-être. Elles ont besoin d'accompagnement pour optimiser l'organisation du travail et le management. Portée par les gérants, cette politique RH permet de renforcer un dialogue social structuré. Pour les salariés, plusieurs paramètres contribuent au mieux-être au travail : prise en compte de l'articulation vie professionnelle / vie privée, conditions de travail, développement professionnel, climat social, contenu du travail...

Au carrefour de ces préoccupations : la réussite du projet d'entreprise.

L'expérience menée en Pays Basque montre que la SQVT est un formidable levier d'innovation au service du bien-être des salariés et des employeurs. L'expérience montre qu'elle crée une dynamique positive qui renforce l'attractivité des entreprises.

Les partenaires sociaux réunis au sein du Conseil de développement du Pays Basque ont mené une démarche inédite au plan national. Avec le soutien d'un fond national (FACT), une expérimentation dans 10 entreprises a été mise en place, entre fin 2016 et début 2017, pour tester les outils et méthodes de l'ARACT (agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail). Les impacts se sont révélés positifs pour les entreprises, quelle que soit leur catégorie. Les entreprises et les acteurs socio-économiques du territoire ont mis en commun les bonnes pratiques, dans le but d'élaborer un référentiel et des outils communs à l'échelle du territoire.

Cette démarche innovante valait bien une édition spéciale de SOAK !

▲ **Caroline Phillips**, Présidente du Conseil de développement du Pays Basque

▲ **Jean-Baptiste Etcheo**, Président de Dialogue social Pays Basque

Sommaire

2 - 5 **TOUR D'HORIZON DE LA SQVT**

Au delà du bien-être au travail...

Avoir les moyens de bien faire son travail

Les 6 dimensions de la SQVT

Le dialogue social, moteur de la SQVT

Les objectifs d'une démarche SQVT

10 - 13 **PERSPECTIVES**

Les leçons de l'expérimentation

Un défi pour le Pays Basque

Proposition d'un dispositif SQVT à l'échelle du territoire

6 - 9 **MODE D'EMPLOI**

Mettre en œuvre la SQVT :
une démarche en 4 étapes

Des solutions simples et efficaces

Une satisfaction partagée

Nous remercierions très chaleureusement les partenaires de notre action sur la SQVT

- La Direccte et l'ARACT Aquitaine
- L'ANACT et le Fond national pour l'amélioration des conditions de travail (FACT)
- Les partenaires sociaux, membres de la Commission de dialogue social territorial : CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, LAB, UDES, UNSA, CPME, U2P
- Les acteurs socio-économiques membres du "groupe de travail" : Eñaut Aramendi (LAB), Pierre Aste-Habarnet (Atherbea), Jean-Louis Bernard (ASTPB), Véronique Besse (CMA 64), Pantxo Bimboire (Lantegiak), Muriel Birarda (SAMETH 64), Bénédicte Boidoux (consultante RH), Isabel Capdeville (Agefos PME), Michel Castaingts (CFE-CGC), Claire Cellan (CFDT), Martine Cervera (Simetra), Emilie Chopin (Uztartu), Agnès De Vals-Maurens (ANDRH), Yves Delmas (CMA 64), Jean Mixel Dirassar (LAB), Philippe Ducasse (Cluster Osasuna), Peio Dufau (CGT), Céline Ducasse (CMA64), Jean-Baptiste Etcheto (Réfèrent du CDPB à la Commission DST), Sandrine Gambier (Altedia), Mauricette Garat (ISCIPA), Elvire Hernandez (Agefiph), Jean-Claude Iriart (CFTC), Christophe Laval (VPHR), Michel Lordon (U2P), Xavier Merlin (ITG Consultants), Christophe Merlo (ESTIA), Marie-Andrée Moulia (Mission Locale Avenir Jeunes Pays Basque), Nicolas Perez (CRESS Aquitaine), Nathalie Peres (Synergies), Emmanuel Pfister (GIE Qualité Entreprises), Nathalie Pierre (CPME), François Romon (CPME), Jessica Roussanne (LFC Humain), Keti Sallaberry (ergonome), Nelly Sarthou (CMA 64), Marie-Claire Tapie (ISCIPA), Patrick Sallères (UDES), Annie Tellechea (ASTPB), Anne-Sophie Tegon (Initiatives Prévention), Geneviève Velten (APEL Pays Basque), Muriel Varas (L'Atelier Budgétaire).
- Les entreprises qui ont participé à l'expérimentation : AIPAD, SAAD, Ikas, Coreba, ADAPA, Carrosserie du Grand Basque, Atherbea, Artezia, Sokoa, Sagec, L'Atelier du Piment
- Les consultants qui sont intervenus dans ces entreprises : Catherine Etchepareborde, Bernard Bibes, Maryline Fernandez, Isabelle Antoine-Dominique, Chantal Mornet-Périer

TOUR D'HORIZON DE LA SQVT

La SQVT est un "concept" relativement récent. Pour autant, il rassemble ce qu'il y a de meilleur à retenir pour une gestion des ressources humaines optimale et porteuse de sens pour toutes les parties prenantes de l'entreprise. La SQVT: du bon sens et de la méthode!

Au-delà du bien-être au travail...

Le bien-être au travail est un sujet porteur voire "à la mode". Mais qu'est-ce qui définit vraiment le bien-être du travail? Les nouveaux "Responsables du Bonheur en entreprise" inondent les médias et les blogs de conseils plus ou moins avisés. A les écouter, il suffirait de proposer un cours de Yoga et des fruits frais aux salariés pour donner l'illusion de régler le sujet. Le bien-être au travail pourrait-il se résumer à 30 minutes de relaxation à la pause déjeuner? La réalité est toute autre. Si l'environnement favorise très certainement les conditions de travail, c'est avant tout la qualité des relations qui joue un rôle déterminant.

Un climat de confiance et de respect entre tous les acteurs de l'entreprise est la condition sine qua non d'une ambiance sereine et productive. Ainsi la reconnaissance, la capacité à pouvoir s'exprimer librement et à agir sur le contenu de son travail, le partage de la vision et des valeurs de l'entreprise, la valorisation du rôle des IRP (instances représentatives du personnel)... sont autant de critères qui entrent en ligne de compte.

Pour autant, les facteurs externes ne doivent pas être ignorés. L'accès au logement et aux transports à proximité de l'entreprise impactent aussi directement les conditions de travail. Il faut casser certaines idées reçues: la SQVT, ce n'est pas gérer les conflits ou réduire le stress en superficie. C'est repenser l'organisation de l'entreprise en associant pleinement les collaborateurs au projet entrepreneurial et en tenant compte de leurs besoins. C'est élaborer une nouvelle feuille de route de manière plus partagée. C'est piloter autrement l'entreprise.



... avoir les moyens de bien faire son travail

Les partenaires sociaux et les acteurs socio-économiques du Pays Basque se sont appropriés tous les éléments de définitions pour comprendre comment agir en entreprise. Ils vous livrent ici l'essentiel à retenir.

Tout comme la santé n'est pas l'absence de maladie, la Qualité de Vie au Travail n'est pas l'absence de mal-être mais un épanouissement professionnel et personnel.

La SQVT doit dépasser les frontières de l'entreprise en intégrant son environnement économique et social au niveau du territoire (logement, transports, ...). Le travail ne s'arrête pas à l'espace/temps dans lequel il est réalisé.

Si la SQVT est très souvent abordée comme un enjeu majeur pour les salariés, il en est de même pour l'encadrement et les dirigeants : leur propre (non) qualité de vie au travail a des effets directs sur celle des autres acteurs de l'entreprise.

QUESTIONS FRÉQUENTES... ET IDÉES REÇUES SUR LA SQVT

"Je ne suis pas concerné, mon entreprise est trop petite"

- ✗ Vos salariés sont d'autant plus une valeur capitale de votre entreprise. Un arrêt maladie prolongé, un turnover important etc... sont autant de facteurs à risques pour votre activité.

"Je n'ai pas de services RH pour mettre en place le dispositif"

- ✗ La démarche SQVT va justement vous permettre de piloter plus efficacement votre structure et de palier à cette absence.

"J'organise déjà un séminaire pour les collaborateurs chaque année"

- ✗ La question du travail se traite au quotidien, à un niveau stratégique.

"Je n'ai pas le temps pour mettre en place la démarche"

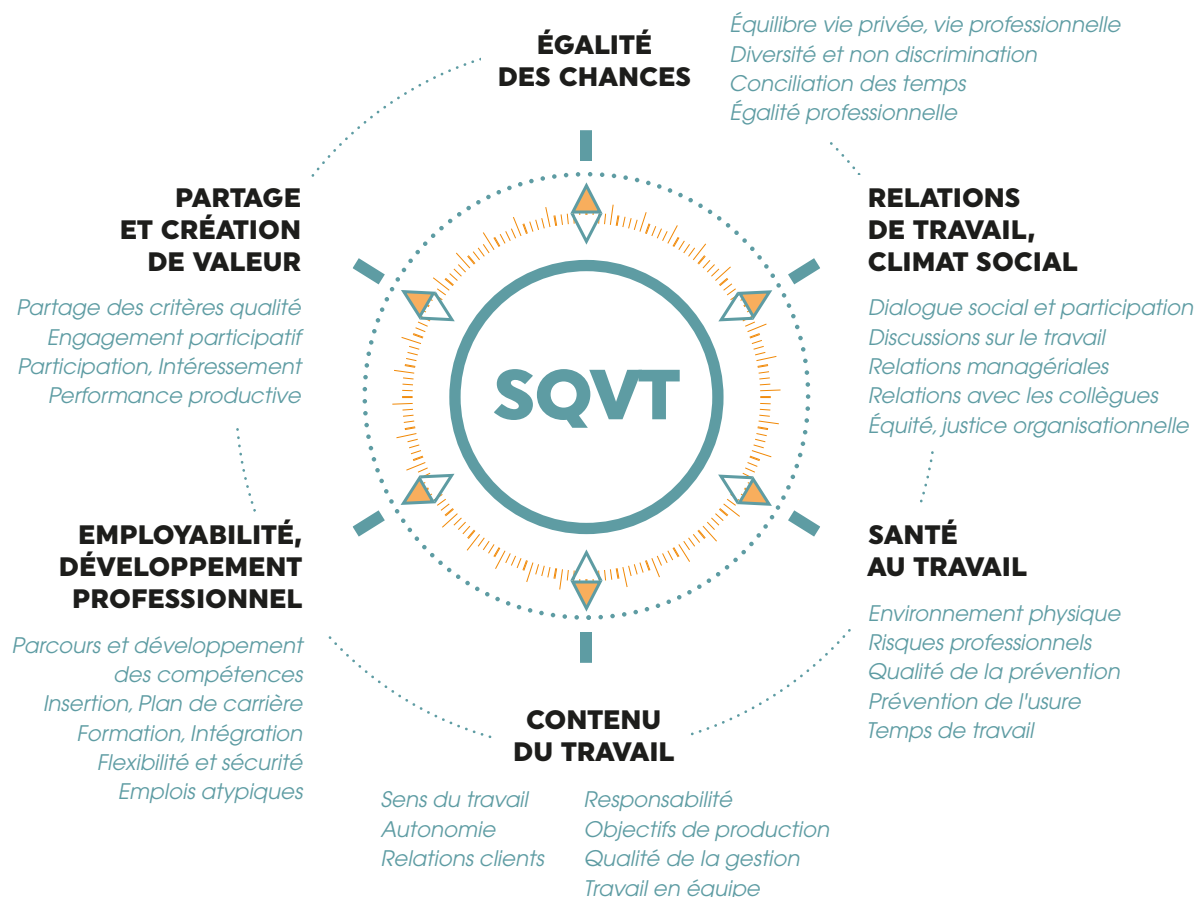
- ✗ Cela demande certes un investissement de votre part au démarrage, mais très rapidement vous allez gagner du temps en optimisant l'organisation du travail de votre équipe.

"Je n'ai pas les moyens financiers"

- ✗ Les bénéfices apportés par une dynamique SQVT impactent directement la performance économique de l'entreprise. Le retour sur investissement est réel.

Les 6 dimensions de la SQVT

Selon l'Agence Nationale pour l'amélioration des Conditions de Travail, la SQVT recouvre 6 grands domaines: une véritable boussole pour guider les entreprises et établir des priorités.



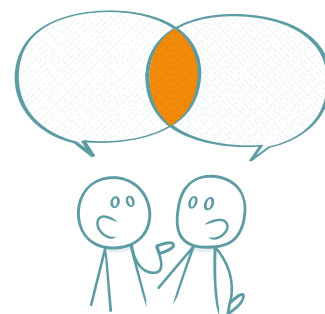
QUE DIT LA LOI ?

Sur certains aspects de la SQVT, l'employeur a des obligations. C'est le cas pour les heures supplémentaires, la prise en charge des transports, l'insertion des handicapés ou encore l'égalité des salaires. Le chef d'entreprise est tenu pour responsable de la bonne application de ces règles, qui concourent à protéger le salarié et inciter les dirigeants à agir de manière responsable.

Si l'ambiance au travail n'entre naturellement pas dans le cadre du législateur, attention aux écarts des conduites: le sexisme par exemple est aujourd'hui reconnu comme une infraction passible de sanctions, depuis la promulgation de la Loi Rebsamen 2.

Le dialogue social, moteur de la SQVT

La mobilisation de toutes les parties prenantes de l'entreprise (employeurs, représentants du personnel / syndicaux, salariés, cadres et non cadres, ...) est primordiale pour développer et mettre en œuvre une approche SQVT cohérente et efficace. Pour aboutir, cette dynamique collective doit être soutenue par le dirigeant. Pour avoir un impact, elle devra faire partie intégrante de sa stratégie. Comment y parvenir ? Le dialogue social va jouer un rôle moteur. En proposant un cadre d'expression privilégié, il va permettre de libérer la parole, révéler les tensions et aussi les points positifs sur lesquels capitaliser. Une fois "les cartes mises sur table", les acteurs de l'entreprise vont pouvoir progresser ensemble pour mettre le bien-être individuel au service de la performance collective.



Les objectifs d'une démarche SQVT

La SQVT est un outil efficace au service de la politique RH et RSE de l'entreprise. Elle permet de répondre à 4 objectifs stratégiques



RÉINVESTIR LA QUESTION DU TRAVAIL

- ➔ Dans un contexte où les enjeux sur l'emploi et la compétitivité prédominent, remettre les questions de santé et de bien-être à un niveau stratégique, au cœur de la gouvernance
- ➔ Développer l'engagement des collaborateurs, les fidéliser



RENFORCER LE DIALOGUE SOCIAL

- ➔ Créer des ponts entre la direction et les salariés, favoriser la concertation
- ➔ Dynamiser, valoriser les moyens et l'action constructive des représentants du personnel
- ➔ Anticiper et prévenir les risques



RÉCONCILIER BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE

- ➔ Valoriser l'humain comme un facteur clé de réussite de l'entreprise : les salariés sont le premier capital immatériel de l'entreprise !
- ➔ Améliorer conjointement les ressources humaines et la performance globale



PILOTER L'ENTREPRISE AUTREMENT

- ➔ Renforcer la politique sociétale de l'entreprise (RSE)
- ➔ Responsabiliser et engager les salariés dans le projet entrepreneurial
- ➔ Développer de nouveaux indicateurs de mesure de la performance de l'entreprise, partagés par tous les acteurs et qui ne soient pas que financiers !

MODE D'EMPLOI

Le mode d'emploi présenté ici est le fruit d'une expérience concrète menée en 2017 au Pays Basque. Testée sur le terrain par 10 entreprises du Pays Basque, cette méthode a fait l'objet de riches échanges entre les entreprises, avant d'être partagée avec les partenaires sociaux et les acteurs socio-économiques du Pays Basque.

Mettre en œuvre la SQVT en 4 étapes

Premier élément de succès : le pilotage de la démarche SQVT en entreprise doit être paritaire, afin de favoriser la concertation et équilibrer les forces représentantes de l'entreprise. Les 10 entreprises pilotes du Pays Basque ont mis en place un "groupe projet" (avec salariés, employeurs et représentants du personnel).

Ensemble ils ont piloté les 4 étapes : une définition de la SQVT propre à l'entreprise, un auto-diagnostic, un plan d'actions et un suivi opérationnel. Construite dans un dialogue social permanent, cette démarche a été conduite de manière très pragmatique dans un souci d'efficacité.

	1 CONCEVOIR LA DÉMARCHE	2 POSER LE DIAGNOSTIC	3 AGIR	4 ÉVALUER ET PÉRENNISER
OBJECTIFS	• Adopter une définition commune de la SQVT • Définir des objectifs clairs et partagés par tous les acteurs	• Identifier les problématiques SQVT prioritaires	• Expérimenter la SQVT	• Définir des modalités de suivi
MÉTHODE	• Conduite de projet paritaire (Direction / représentants du personnel) • Analyse des enjeux	• Questionnaires anonymes • Entretiens individuels • Échanges collectifs	• Espaces de discussions • Nouvelle organisation du travail • Nouveaux outils de pilotage • Plan de formation	• Analyse, Capitalisation • Indicateurs clés
OUTILS ET LIVRABLES	• Comité de pilotage paritaire • Cadre de la méthode • Moyens et ressources alloués	• Analyse de la situation et définition des axes de travail : points négatifs à traiter en priorité et points positifs sur lesquels capitaliser	• Plan d'actions proposé par le comité de pilotage, validé par la direction et partagé auprès de l'ensemble des collaborateurs	• Accord partagé sur les indicateurs et les modalités de suivi

Les outils déployés dans les entreprises pilotes ont permis de mesurer la perception de la SQVT faite par les salariés : une véritable photographie de la vie de leur entreprise qui a permis de relever les zones de progrès et aussi les points positifs sur lesquels s'appuyer pour définir un plan d'actions.



► EXEMPLE D'OUTIL D'ÉVALUATION

LE RECRUTEMENT DANS L'ENTREPRISE

- ☒ Les recrutements sont réalisés au coup par coup, en fonction des besoins immédiats.
- ☒ Les recrutements sont réalisés au coup par coup mais les besoins en personnel et les compétences sont connus et définis.
- ☒ Les besoins en compétences et personnel futurs sont anticipés en fonction de la stratégie, de la population (seniors, état de santé...) et il y a une transparence vis-à-vis des salariés sur les potentielles mobilités dans l'entreprise.

L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX SALARIÉS

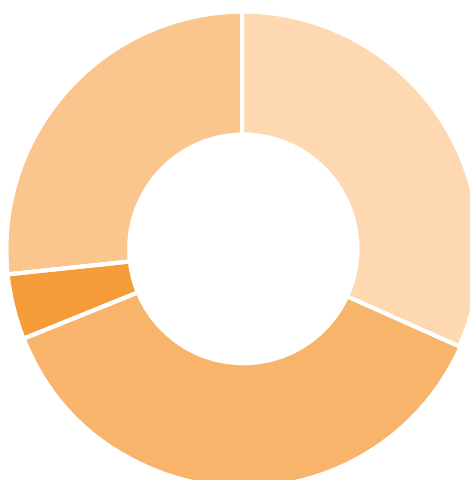
- ☒ Lors de l'intégration de nouveaux salariés, il y a une visite de l'entreprise avec le salarié.
- ☒ Il y a une journée d'intégration avec une formation sur le poste, des informations sur la vie de l'entreprise et un livret d'accueil est remis.
- ☒ Il existe un parcours d'intégration, au-delà de la première journée notamment avec une formation sur différentes thématiques (entreprise, poste, sécurité), un processus d'adaptation défini et un bilan d'intégration réalisé.



► EXEMPLE DE RETOURS SUR LE QUESTIONNAIRE

“

Globalement, je suis satisfait(e) de mes conditions de travail (horaires, conditions matérielles, temps, prévention de ma santé et de ma sécurité...) ?

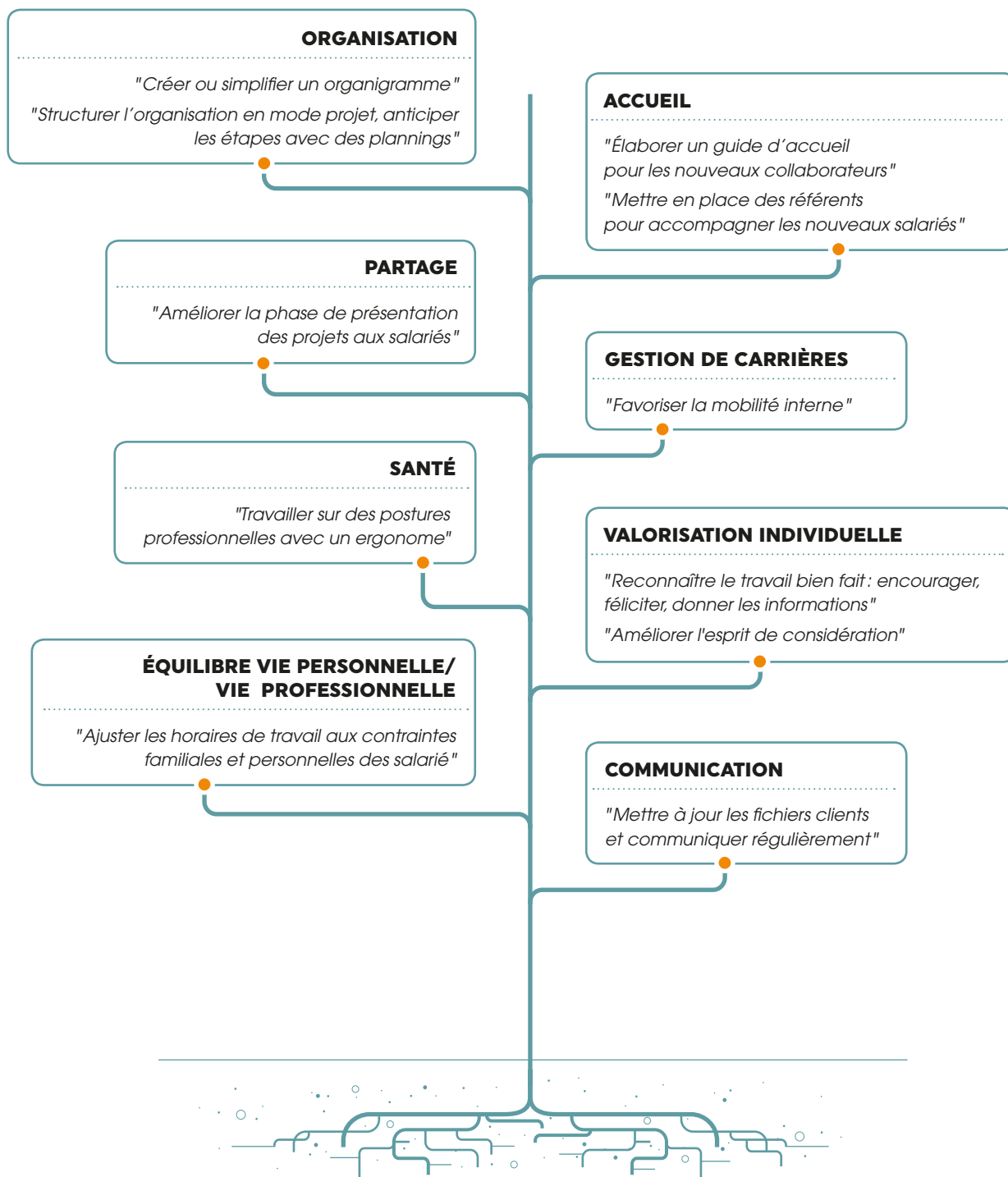


- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, plutôt
- Non, pas du tout

Des solutions simples et efficaces

Les actions mises en œuvre dans les entreprises pilotes se sont révélées être principalement d'ordre organisationnel et managérial. Faciles à implémenter, elles ont porté leurs fruits dans un temps record.

Quelques exemples d'initiatives envisagées :



Une satisfaction partagée par tous

Témoignages de salariés, employeurs et partenaires sociaux

Ce n'est pas de tout repos, ce n'est pas tout rose, mais ça vaut le coup, ça permet de prendre du recul et de mettre à plat ce qui ne va pas mais aussi ce qui va bien

Un dirigeant d'entreprise

Cette phase de réflexion avec les consultants nous a permis d'être dans la concertation, de travailler en amont avant de mettre en place des actions. La SQVT, c'est aussi un moyen d'attirer les talents et de les fidéliser.

Un responsable Ressources Humaines

Nous avons eu la chance de rencontrer un ergonome et une psychologue qui nous ont aidés à construire la réflexion et à mettre en place un plan d'action SQVT. Ils nous ont écoutés et nous ont aidés à trouver les solutions par nous-mêmes.

Un dirigeant d'entreprise

Nous nous sommes aperçus d'absentéismes prolongés et étions prêts à agir pour améliorer cela. On a beaucoup investi sur les questions opérationnelles depuis notre création. On s'intéresse désormais plus à la santé et aux conditions de travail qu'à nos chantiers !

Une salariée, animatrice Qualité Sécurité

Le fait d'avoir intégré la Direction dans cette démarche est important pour que les salariés et les directeurs prennent conscience de cette relation gagnant-gagnant qu'il faut atteindre pour travailler dans de bonnes conditions. La possibilité de s'exprimer auprès d'une tierce personne a permis de lever les tabous et de libérer certaines frustrations.

Une salariée

C'est un sujet qui est rassembleur car on est dans une démarche gagnant-gagnant

Un syndicaliste

EN BREF : FACTEURS CLÉS DU SUCCÈS D'UNE DÉMARCHE SQVT

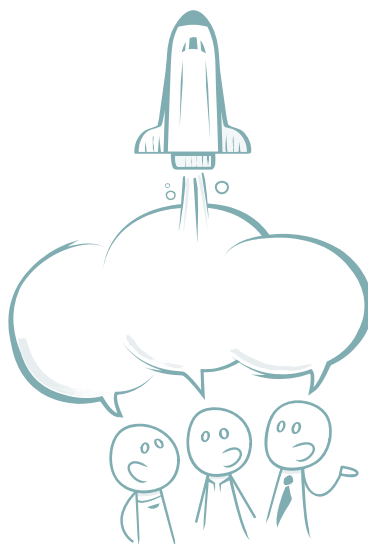
- Le dialogue social structuré comme moteur de la démarche
- L'implication totale du dirigeant
- Le co-portage de l'action avec les salariés et leurs instances représentatives
- L'intervention d'un consultant expérimenté, facilitateur et médiateur
- La transparence toute au long de la démarche
- Des questionnaires anonymes pour libérer la parole
- Des séances d'échanges, individuelles et collectives
- Des préconisations d'actions concrètes et faciles à mettre en œuvre
- Un suivi par des indicateurs clés faciles à objectiver et qui ne soient pas que financiers

PERSPECTIVES

L’expérimentation de la SQVT au sein des 10 entreprises pilotes a livré des enseignements riches, sur lesquels nous pouvons aujourd’hui nous appuyer pour définir les contours d’un projet plus large, au service des entreprises et du territoire.

Les leçons de l’expérimentation

- ➔ Les collaborateurs représentent le **premier capital immatériel** de l’entreprise : replacer le dialogue social au cœur des enjeux stratégiques de l’entreprise, installer une dynamique pérenne de dialogue et de communication entre employeurs, IRP, salariés ...
- ➔ La SQVT est l’occasion de travailler ensemble sur un même projet et qui touche au bien-être au travail.
- ➔ **Toutes les entreprises sont concernées**, quels que soient leur taille et leur secteur d’activité
- ➔ La SQVT est un véritable outil de management au service de la politique RSE des entreprises. C’est une manière efficace de **piloter l’entreprise autrement**.
- ➔ Le soutien de **consultants**, externes à l’entreprise et experts des sujets SQVT, permet de guider la réflexion et gérer les situations difficiles où les conflits sont révélés et doivent être gérés.
- ➔ Les solutions SQVT sont de l’ordre de l’organisation et de l’anticipation du travail individuel et collectif : **les actions sont faciles à mettre en œuvre** et leur efficacité est obtenue très rapidement.
- ➔ **Une approche locale et intersectorielle** permet de développer des outils communs et de favoriser les retours d’expériences entre entreprises, de s’adapter aux besoins locaux spécifiques (taille des structures, secteurs d’activité, population, ...).
- ➔ **La mise en commun entre entreprises et avec les autres acteurs socio-économiques permet de révéler** des problématiques communes : recrutement, gestion des compétences, formation dans divers domaines etc. ; mais aussi d’autres sujets touchant à l’aménagement du territoire (logement, mobilité, accessibilité de services, etc.).





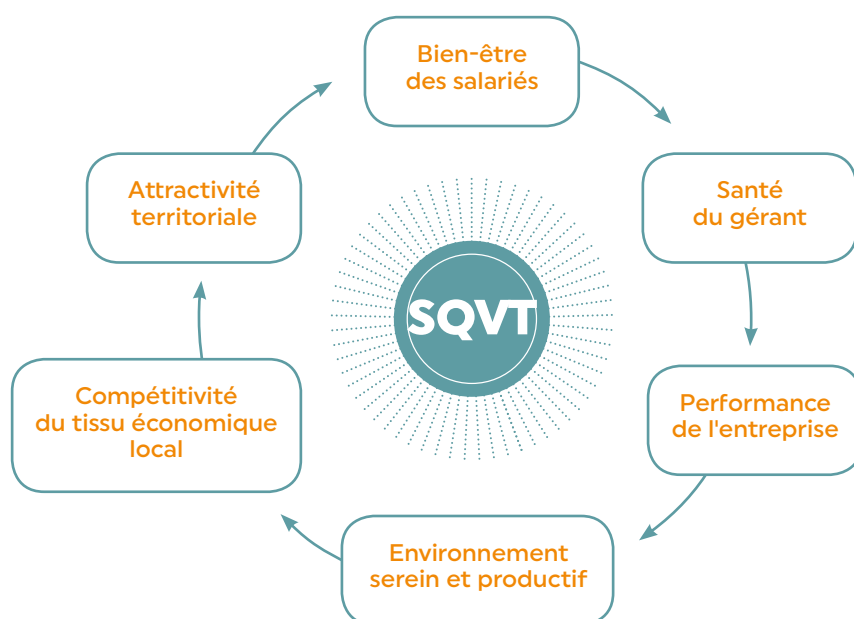
Un défi pour le Pays Basque

Loin des idées reçues, qui résument trop facilement la SQVT à la gestion du stress et des conflits en superficie, notre expérimentation a démontré combien une démarche pilotée et structurée est un levier pour l'entreprise. Impliqués dans le projet entrepreneurial, les salariés deviennent des acteurs responsables de sa réussite et un soutien indéfectible au gérant, qui peut alors compter sur une équipe engagée à ses côtés.

Nous avons une nouvelle fois pu constater combien, au Pays Basque, salariés et dirigeants sont attachés à leurs entreprises et sont enthousiastes à l'idée de créer un environnement productif serein. Pour autant, et pour des raisons légitimes (par manque de temps, par l'absence de services RH, par des environnements très spécifiques...), les PME et les TPE ne se lanceront pas seules dans une démarche SQVT. Elles ont besoin d'être accompagnées dans cette dynamique.

C'est dans la mission d'intérêt général du territoire que de proposer des solutions qui permettent à ses acteurs économiques et sociaux d'intégrer la SQVT dans leurs stratégies. Une approche locale et intersectorielle, qui va profiter à tous, grâce aux outils communs développés et aux partages d'expériences.

C'est ainsi que se dégage une opportunité unique de faire du Pays Basque un territoire pionnier dans le domaine de la SQVT, **qui permet à la fois d'améliorer la qualité de vie dans les entreprises, leur attractivité auprès des salariés, et donc plus globalement l'attractivité économique et sociale de notre territoire.**

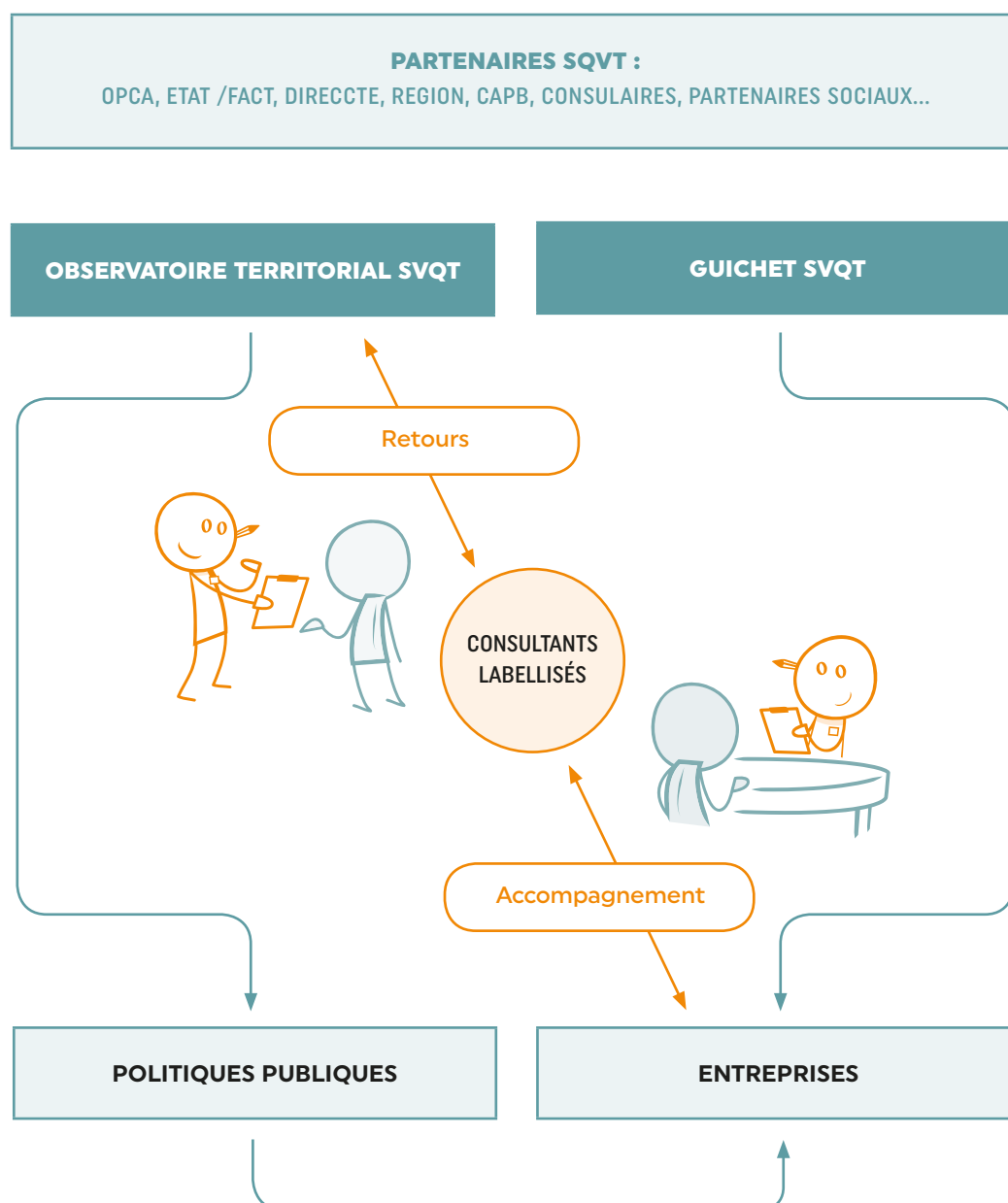


Une démarche SQVT à l'échelle du Pays Basque permettra de développer un cercle vertueux au bénéfice des actifs de ce territoire.

Proposition d'un dispositif SQVT à l'échelle du territoire

Le Conseil de développement du Pays Basque et l'association Dialogue Social Pays Basque préconisent la mise en place d'un dispositif autour de deux piliers, avec l'ARACT Nouvelle-Aquitaine (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail) :

- ➔ un **Guichet SQVT** pour démocratiser l'accès des entreprises aux outils SQVT
- ➔ un **Observatoire SQVT** pour aider les partenaires sociaux et les pouvoirs publics dans leurs prises de décisions



► LE GUICHET SVQT



- **un site web** : interface digitale valorisant la SQVT, les expériences concrètes, le montage d'un dossier...
- **un partenariat financier** permettant de dégager une aide significative pour les entreprises (type chèque SQVT, accord OPCA...)
- **un pool de consultants labellisés "SQVT Pays Basque"**, qui bénéficieraient d'un accès aux outils et aux méthodes et seraient impliqués dans l'Observatoire
- **une mission d'animation pour structurer ce guichet** et aller à la rencontre des entreprises pour les sensibiliser et les aider les entreprises à mettre en place une démarche SQVT

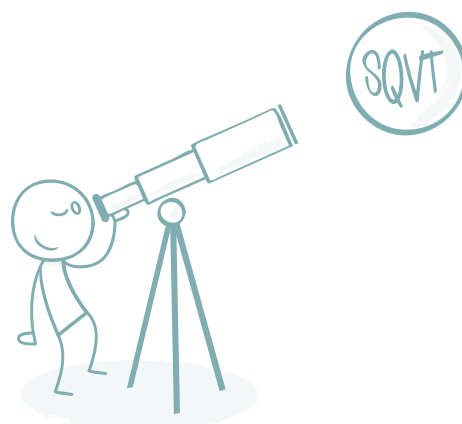
COMMENT ÇA MARCHE ?

Une gérante a entendu parler de la SQVT par la Chambre consulaire, qui a lui a recommandé de consulter le site Internet. A travers les contenus proposés, tels que des vidéos et des témoignages, la personne dispose d'une vision plus approfondie de la démarche et de ses résultats concrets. Elle est par ailleurs rassurée sur les sources de financement possibles et contacte la structure en charge du guichet. Cette dernière monte un dossier avec les partenaires du dispositif (partenaires financiers, consultants agréés...). L'accompagnement a lieu : l'entreprise est invitée à partager son expérience et ses bonnes pratiques sur la plateforme digitale. Une fois la mission terminée, le consultant partage les enseignements, les points d'amélioration et les éléments de capitalisation avec la structure porteuse, qui fait remonter ces éléments à l'Observatoire.



► L'OBSERVATOIRE SVQT

- **un outil de collecte de données** compilées à partir tirées des retours d'expériences recueillis par les consultants, lors des activités d'accompagnement
- **une instance de partage des enjeux** entre les partenaires sociaux, les acteurs socio-économiques et les pouvoirs publics, pour identifier des questions à traiter (accompagnement et accueil des entreprises, formation, accès aux services publics et au logement...).





La Santé et la Qualité de Vie au Travail (SQVT) permet de conjuguer bien-être individuel et performance collective. Pourquoi sensibiliser les entreprises du Pays Basque sur cette question ? Le défi est majeur : les petites entreprises disposent de peu de moyens à consacrer à l'organisation des ressources humaines. Et pourtant, ce capital humain est leur bien le plus précieux. La SQVT apparaît comme un levier pour non seulement créer du mieux-être au travail, mais aussi accroître l'attractivité des entreprises... et au final du territoire !

C'est ce qui ressort de l'expérimentation menée en 2017 dans 10 entreprises du Pays Basque, sous l'impulsion des partenaires sociaux (aujourd'hui réunis dans l'association Dialogue Social Pays Basque). Quels que soit leur taille et leur secteur d'activité, chaque entreprise a trouvé beaucoup d'intérêt dans la démarche. Une méthode testée et consolidée qui gagne à être connue et développée. C'est l'ambition de ce numéro spécial de SOAK.

Création graphique : lesartsbaies.com



SOAK

REGARDS & PERSPECTIVES



Conseil de Développement du Pays Basque
Euskal Herriko Garapen Kontseilua