



Julien Pelletier

La Qualité de vie au travail: Une voie pour innover



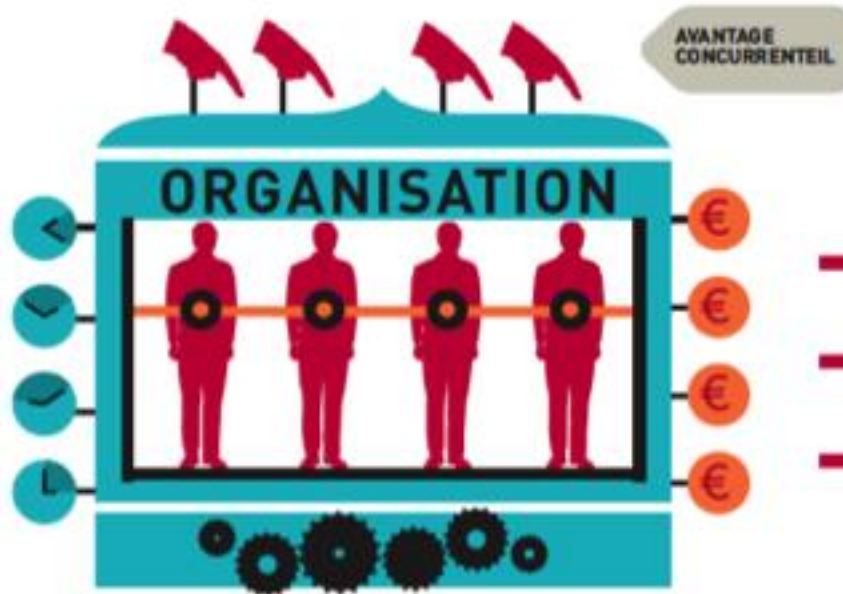
La Qualité de vie au travail : une combinatoire

Les caissières des hypermarchés

Le contexte

Hier

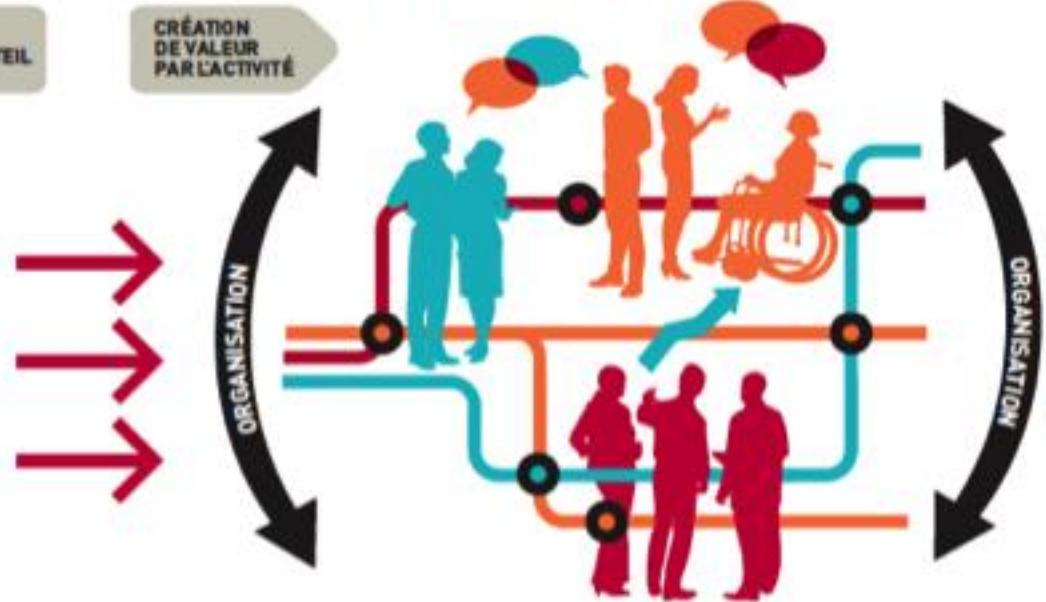
Le travail comme risque, effort, coût, sujet d'experts en droit du travail et relations sociales



Respect de consignes, cadres, reporting...
perte de sens au travail.

Demain

Le travail comme ressource, objet de débat, créateur de valeur et de performance



Création de process, espaces de discussion, soutien, échanges,
sens du travail, régulation, analyse des contraintes.

La QVT : opérateur de la transition

M/O/P

*La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois **l'amélioration des conditions de travail** pour les salariés et la **performance globale** des entreprises, d'autant plus quand leurs **organisations se transforment**. De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des **objectifs stratégiques** de l'entreprise et doit être prise en compte dans son **fonctionnement quotidien** afin, notamment, d'anticiper les conséquences des **mutations économiques**.*

L'innovation organisationnelle

5

Une innovation organisationnelle suppose toujours une nouvelle combinatoire des sources de performance.

- **Effort** : charge cognitive ou physique, intensité du travail, engagement émotionnel, initiative...
- **Compétences** : polyvalence, enrichissement des tâches, évolution des métiers, savoir-faire technique, relationnel...
- **Organisation** : autonomie, travail en équipe, responsabilités, taille des unités, niveaux hiérarchiques, équipe projet, flexibilité...

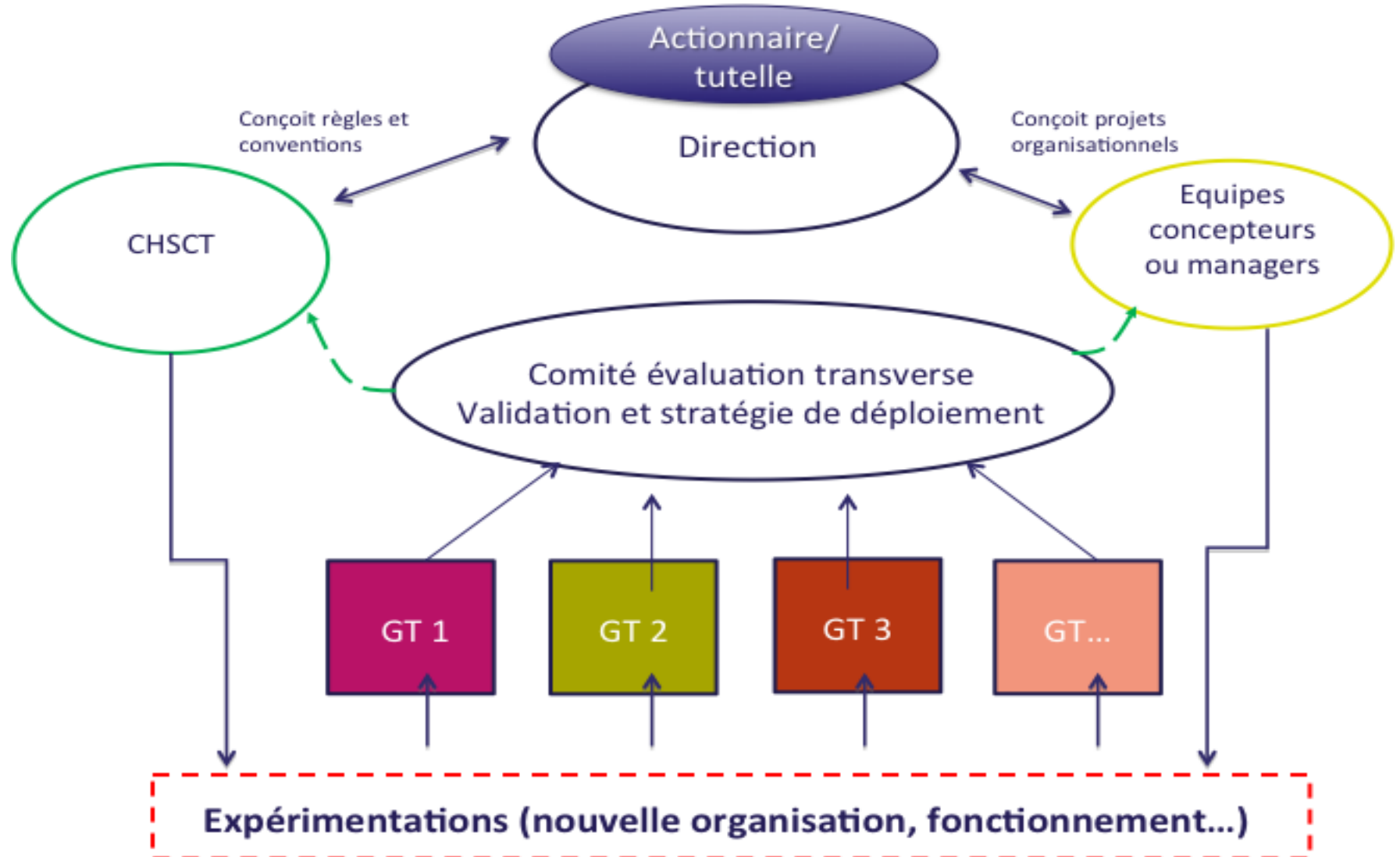
	35h	Certification	Progiciel
Effort	<p>Meilleure conciliation des temps prof/privé.</p> <p>Intensification du travail (on retrouve le lundi le travail de la RTT du vendredi).</p>	<p>Travail plus varié et plus intéressant: tâches de production, tâches de contrôle, de diagnostic, de reporting.</p> <p>Risque d'intensification du travail (cumul).</p>	<p>Un guide utile pour le suivi des actes et tâches.</p> <p>Contrôle impersonnel par un ERP.</p>
Compétence	<p>Paul doit remplacer Paulette en RTT: Polyvalence réelle...</p> <p>Activité « bouche-trou » de remplacement</p>	<p>Acquisition de savoir-faire diagnostic qualité, maîtrise des tableaux reporting.</p> <p>Strict respect de procédures bureaucratiques.</p>	<p>Apport d'informations utiles à l'activité...</p> <p>Déqualification, le système décide à ma place.</p>
Organisation	<p>Flexibilité horaire (via l'annualisation) et flexibilité des équipes.</p> <p>Faible visibilité sur ses horaires, aléas et absentéisme peu anticipés.</p>	<p>Coordination des unités amont et aval pour diagnostic qualité.</p> <p>Manque de temps pour travail en proximité clientèle.</p>	<p>Cohérence et transversalité accrue.</p> <p>Centralisation et rigidité.</p>

L'innovation et la performance

7

- La « bonne » combinatoire ne préexiste pas: la dose d'effort, de compétence et d'organisation à « mélanger » pour atteindre la performance globale (santé, efficacité...), c'est-à-dire pour optimiser l'usage d'une innovation, est toujours à (ré)inventer localement.
- Dans certains cas, une même innovation peut dégrader les conditions de travail et l'efficacité ici, entrainer une dégradation d'un seul des paramètres là, et avoir de bons résultats pour tous les paramètres ailleurs.
- **Une combinatoire demande donc à être testée, évaluée.
Comment ?**

Le système d'action



- **Finalité:** Permettre aux acteurs de l'entreprise de mieux piloter les changements via l'évaluation des innovations sociales, techniques ou organisationnelles.
- **Une démarche d'apprentissage,** visant à :
 - Analyser un fonctionnement, une combinatoire résultant de l'innovation
 - Proposer un nouveau fonctionnement ou améliorer l'existant
 - Nourrir le déploiement éventuel de l'innovation

L'évaluation embarquée: ses conditions

➤ Conditions :

- Infléchissement ou bifurcation possible du projet ou de l'innovation
- Transparence et engagement de tous les acteurs
- Un système d'action : groupe technique, engagement de la direction et des OS, portage politique, articulation des règles sociales (accord collectif) avec les modalités de transformation (projets techniques)...
- Moyens en interne : l'évaluation est réalisée par les salariés (l'expert externe se limite à animer le processus)

➤ Cette évaluation sera d'autant plus efficace, adaptée et avec des effets pérennes

- qu'elle se fera sur un mode participatif et/ou concerté
- qu'elle s'appuie sur une « prise en compte du travail »
- qu'elle se fait en temps réel (de la conception au déploiement en passant par la phase pilote)

- L'évaluation d'un dispositif, d'un projet ou d'une innovation s'appuie sur trois types de **critères de jugement** :
 - Economiques (coûts, ROI, prix de revient...)
 - Techniques (taux de non qualité, délais, satisfaction client, cadences...)
 - Sociaux (charge de travail, autonomie, cohésion, santé...)

- **Posture**: il importe de ne pas opposer les critères de jugement ni attribuer un critère à un acteur (ex: la santé pour le CHSCT et l'économique pour la direction). Ce qu'on cherche c'est une formule équilibrée. Chacun dans l'entreprise a à cœur le travail bien fait, la satisfaction client et le résultat économique. L'obtention des trois est un gage de bien-être.

Les fonctions du groupe technique

Un groupe technique, composé de 6-12 personnes, choisies parmi celles qui utilisent le dispositif, celles qui l'utiliseront demain et celles qui le déploieront. C'est le groupe technique qui choisit les critères et les indicateurs. Ses fonctions sont:

- **Rendre visible**, pour les parties prenantes (CHSCT, manager, Codir...), l'effet (effectif ou potentiel) de l'innovation sur le travail ou la performance (effort, compétences, organisation).
- **Evaluer** les avancées du projet ou de l'action (périmètre, adhésion, calendrier, qualité de l'inscription dans l'organisation ou la « culture »...).
- **Faire évoluer** les modalités de mise en œuvre et/ou de déploiement.

Le travail du groupe technique

- Les activités du groupe technique, (4 réunions d'une demi-journée) :
 - Appropriation de la méthode d'évaluation et description de l'innovation (ex: Espaces de discussion sur le travail (EdD))
 - Analyse du fonctionnement des EdD
 - Evaluation à l'aide de critères partagés
 - Recommandations d'amélioration sur le fonctionnement et pour le déploiement

- Travail intersession, entre chaque réunion des membres du groupe doivent parfois faire des investigations (entretiens, observations, analyse de données...) et ramener des analyses ou informations au groupe technique.

- Il peut y avoir plusieurs groupes techniques si on a plusieurs innovations à évaluer ou si une innovation touche plusieurs sites qui ont des fortes spécificités.



LE RÉSEAU

Evaluation embarquée

Illustration 1



Le diagnostic préalable

- A mis en relief la question de la charge de travail
- Les amplitudes horaires ne sont pas respectées
 - Le CHSCT souligne les problèmes de stress
- Les salariés parlent de difficultés de conciliation des temps

Une expérimentation est conçue

- De nouvelles règles de fonctionnement sont mis en place
- Déplacements à deux personnes si plus de 24 heures
 - Logiciel de suivi des temps
 - Debrief régulier avec managers
- Obligation de dormir à l'hôtel si plus tard que 19h

Un groupe d'évaluation du nouveau fonctionnement est créé 3 mois après...

Expression libre sur le sujet : dépendance de l'équipe (30 personnes)

1. Déplacements professionnels nombreux
2. Cadrage et organisation insatisfaisant des essais industriels
3. Pas de temps d'appropriation des nouveaux outils et méthodes
4. Pas de maîtrise des délais dans l'équipe
5. Interactions « confuses » entre les unités de décision
6. Hiérarchisation inefficace des priorités
7. Manque de Temps conviviaux, temps de repos non respectés
8. Effets santé: Fatigue, stress, surcharge...

2. Le groupe de travail fait l'inventaire des indicateurs et sources

- **Indicateurs quantitatifs:**
 - Absentéisme, nombre de jours de télétravail, nombre de jours RTT pris ou CET..
 - Essayer de les classer et faire des corrélations (sexe, âge, équipe, période de l'année..)
 - Lieux des déplacements, là où on va le plus souvent...
- **Sources:** Base de données, Etudes CHSCT, rapport du médecin du travail, de l'assistante sociale...
- **Qualitatifs:** Décrire un déplacement: analyser 2 situations caractéristiques à la prochaine réunion

Deuxième réunion

3. Le groupe de travail analyse les données

Données Brutes	
Durée données Sept 2014 - Juin 2015 i.e. 9 mois*	303
Nb de DPL	197
Sept - Décembre 2014	67
Janv - Juin 2015	130
Total jours DPL	516
Jours Temps de repos < 11h	71
Jours amplitude horaire > 13h	82

Min à 2h45
Max à 22h00

Détails nb DPL / mois	
Septembre	22
Octobre	17
Novembre	18
Décembre	10
Janvier	25
Février	21
Mars	28
Avril	26
Mai	15
Juin	15

N jours Temps de repos < 11h00	
Jour avant DPL	3
Jour 1	42
Jour 2	22
Jour 3	4
Jour après DPL	0
Total (12% des jours DPL)	71

N jours Temps de travail effectif > 13h00	
Jour 1	33
Jour 2	35
Jour 3	7
Jour 4	0
Total (12% des jours DPL)	75

3. Le groupe de travail analyse les données

Usines	Nb DPL TOTAL	Nb jours DPL TOTAL	% jours DPL TOTAL	Temps de repos			Amplitude Horaires		
				Nb DPL Tps repos <11h	Nb jours Tps repos <11h	% jours Tps repos <11h	Nb DPL TTE >13h	Nb jours TTE >13h	% jours TTE >13h
A	30	43	16	11	14	33	12	14	33
B	37	97	36	21	22	23	23	25	26
C	27	60	23	13	14	23	16	16	27
D	17	49	18	4	5	10	8	9	18
E	9	17	6	6	6	35	2	2	12

On note une importante variation dans les temps de repos et les amplitudes horaires selon les sites.

Le groupe affine l'analyse avec la discussion sur deux déplacements types.

4. Le groupe de travail évalue le fonctionnement

Analyse des moyennes des unités

- ✓ Heures supp payées: n°1 du Centre
- ✓ Jours récupérés: n°1 du Centre
- ✓ Jours placés dans le CET: n°1 du Centre
- ✓ Jours compensatoires pour déplacements: n°1 du centre
- ✓ Taux d'absentéisme (maladie, mat & pat, AT): dans la moyenne du Centre
- ✓ Visites médicales /arrêts: dans la moyenne du Centre

*7,5% des effectifs du Centre avec
28% des jours compensatoires,
15% des hrs de récup et 24% des
hrs sup payées (chiffres 2014).*

*Coût moyen déplacement = 200€/jour
(hôtel, transport, resto)*

Proxi: 120 KE/an

5. Le groupe de travail imagine de nouveaux fonctionnements

Quatre scénarios

- 1. Système actuel :** Avec système compensatoire (primes au prorata du nombre de déplacements hors domicile)
- 1. Quick wins:**
 - Pas d'essais la nuit ni le WE
 - Priorisation de nos essais industriels vs la production
 - Harmoniser les tâches et procédures réalisées dans chaque usine
 - Outils (accès au logiciel d'ordonnancement, ligne extérieure salles process..) accès au logiciel d'ordonnancement, ligne extérieure salles process..)
- 3. Système acteur relais:** un binôme par usine
- 4. Recrutement : 4 personnes**

Quatrième réunion

	Economique	Technique	Engagement/effort
<p>Système actuel: forte dépendance face aux instances de décisions (OPP, usines...)</p> <p>Avec système compensatoire (primes au prorata du nombre de déplacements hors domicile)</p>	<p>Coût global des déplacements =>120KE/an</p> <p><i>7,5% des effectifs du Centre avec:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 28% des jours compensatoires, - 15% des hrs de récup - 24% des hrs sup payées (chiffres 2014). 	<p>Nombre d'essais : 200 DPL (550 jours de DPL) sur 223 jours ouvrés soit 40 jours DPL/ personne sur cette période</p> <p>Qualité des essais impactée: (dysfonctionnements actuels: astreinte, absence relais usine, amplitude, ...)</p> <p>Nombreux déplacements sans valeur ajoutée= moins de temps pour capitaliser des données, gagner en compétences.</p>	<p>Charge de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durée des déplacements importante - Nombre indus de déplacements - Nombre de nuits excessif et problèmes de conciliation des temps - Plus forte attractivité (certains collègues ne souhaitent pas rejoindre l'équipe à cause des contraintes des déplacements et la charge de travail) <p>Santé : stress, sentiment de fatigue...</p> <p>Compétences : pas de temps pour se développer et capitaliser</p> <p>Qualité du travail: Sentiment de ne pas faire son boulot correctement</p> <p>Reconnaissance des contraintes et attractivité du poste.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quick wins : Pas d'essais la nuit ni le WE (ex: Espagne) ✓ Priorisation de nos essais industriels vs la production (les essais complexes et projets prioritaires). ✓ Harmoniser les tâches et procédures réalisées par les relais usines actuels entre les 5 usines ✓ Outils (accès au logiciel d'ordonnancement, ligne extérieure salles process..) 	<p>Réduction des coûts des déplacements avec diminution du nombre et de la durée des déplacements si best practices sur la gestion des « petits essais »</p> <p>Réduction des hrs sup et jours de récup</p>	<p>Réduction des déplacements pour les essais à faible valeur ajoutée</p>	<p>Réduction de la charge de travail</p> <p>Diminution de la durée des déplacements</p> <p>Réduction des déplacements</p> <p>Diminution du stress et de la fatigue</p> <p>Meilleure conciliation des temps</p> <p>Plus de temps pour se développer et de faire un travail de qualité</p>

	Economique	Technique	Engagement/effort
<p>Système acteur relais: un binôme par usine</p>	<p>Coût global des déplacements avec réduction du nombre et de la durée des déplacements => 30% environ</p> <p>Réduction des hrs sup et jours de récup</p>	<p>Réduction des essais : petits essais, polyvalence possible produit et pack</p> <p>Amélioration dans le process essai, en particulier phase amont et aval</p> <p>Meilleure anticipation des changements et modifications d'équipement</p>	<p>Faciliter nos déplacements: moins longs, meilleure planification, moins d'incertitudes, mieux organisés.</p> <p>Réduction de la charge de travail Diminution de la durée des déplacements Réduction des déplacements Diminution du stress et de la fatigue Meilleure conciliation des temps</p> <p>Plus de temps pour se développer et de faire un travail de qualité</p>
<p>Recrutement (charge constante et fonctionnement actuel) de 4 personnes</p>	<p>Croissance de la masse salariale mais</p> <p>Gains de productivité (optimisation des délais projet)</p>	<p>Moins d'interruptions des projets</p> <p>Plus de disponibilité, flexibilité</p> <p>Remplacement systématique des longues absences avec période de recouvrement</p>	<p>Réduction de la charge de travail Diminution de la durée des déplacements Réduction des déplacements Diminution du stress et de la fatigue Meilleure conciliation des temps</p> <p>Plus de temps pour se développer et de faire un travail de qualité</p>

Intérêt des nouveaux modes de fonctionnement proposés

- ✓ **améliorer la sécurité de l'équipe: préserver le 0 accident en réduisant les risques:**
 - d'épuisement psychologique et la charge mentale
 - de déséquilibres vie pro/vie perso
 - d'accidents liés aux déplacements
 - d'accidents liés à la fatigue et au stress
- ✓ **permettre à l'équipe d'apporter plus de valeur ajoutée à son travail**
 - Présence en usine que si forte valeur ajoutée (essais complexes)
 - Ayant plus de temps disponible, l'équipe pourra : 1) améliorer le pilotage des projets en termes techniques et humains; 2) mieux se développer au plan professionnel ; 3) capitaliser des résultats d'essais pilote et industriels; 4) être plus force de proposition sur les innovations
- ✓ susciter une meilleure **motivation de l'équipe** (ou éviter une démotivation) /**faciliter les recrutements et remplacements de poste**
 - L'équipe se sentirait valorisée grâce à la prise en compte des propositions du groupe de travail. Le contraire aurait pour conséquence une forte déception accompagnée de frustration avec des risques sur l'engagement au travail
 - Un meilleur équilibre vie pro/ vie perso augmenterait l'attractivité des postes et la productivité.
- ✓ **réduire les coûts des déplacements** directs et indirects (heures supp, compensation, jours de repos..)

Décisions de la direction et du CHSCT

Mise en place d'acteurs relais en usine:

- ✓ Missions et responsabilités définies dans la fiche de poste Relais usine
- ✓ Cette recommandation n'exclut pas les quicks wins