

Qualité de vie au travail, un enjeu de performance

Un point de vue de l'ITMD – Janvier 2019



Dominique MASSONI
Directeur Développement
RH et Communication
Interne Arkema
dominique.massoni@arkema.com



Nathalie
MURACCIOLE
Responsable Pôle
Développement des
Métiers et Développement
Social Arkema
nathalie.muracciole@arkema.com



Viviane FOLCHER
Enseignante-chercheuse
Ergonomie
Université Paris 8
Présidente ITMD
itmd@itmd.fr



Jean Pierre ZANA
Ergonome expert
consultant – ZConcept,
administrateur de
l'ITMD
jpzconcept@gmail.com

L'Institut du Travail et du Management Durable (ITMD¹) est un organisme qui rassemble cinq collègues - Dirigeants, Syndicalistes, Chercheurs, Consultants, Partenaires – qui partagent la conviction que la performance et l'excellence opérationnelle a partie liée avec la santé et le développement des métiers. Ainsi une organisation qui donne du pouvoir d'agir aux salariés et se construit à partir du travail réel accroît la qualité du travail, améliore la santé et la performance. Développer ces organisations demande d'approfondir et d'élargir le dialogue entre tous les acteurs, de valoriser et soutenir le management et d'instituer un dialogue institutionnel durable sur les critères de la qualité du travail. Porteurs d'offres en termes d'interventions, de recherches, de formations, et d'événements, nous publions régulièrement les résultats de nos avancées et de nos recherches-actions, les livrables issus de nos ateliers et nos prises de positions.

Quelle définition de qualité de vie au travail (QVT) ?

La qualité de vie au travail s'appuie sur la qualité du travail. C'est par le déploiement au sein des entreprises d'instances sur le travail et les métiers de dialogues qu'une organisation réactive et agile peut se mettre en place dans une perspective d'amélioration continue. QVT et Qualité du travail (QT) sont intimement liées car elles prennent appui sur le réel du travail.

Etapes d'une mise en place d'une démarche QVT, à partir d'une expérience industrielle

L'entreprise Arkema² s'est engagée depuis plus de dix ans dans une démarche de progrès continu incluant divers aspects complémentaires de la qualité de vie au travail (QVT). Le point de départ a été la négociation d'un accord sur la prévention du stress suivi quelques années plus tard par un accord sur

¹ <https://www.itmd.fr/>

² <https://www.arkema.fr/>

la prévention de la pénibilité. La démarche s'est entendue pour prendre en compte une approche de progrès permanent, appliquée à l'ensemble des usines du groupe.

La première étape est celle d'une compréhension du travail et d'un diagnostic des situations de travail. Cette étape a permis, d'une part, de saisir les problèmes dans leur globalité et leur interdépendance et, d'autre part, a incité les collaborateurs à s'impliquer dans l'amélioration de leurs conditions de travail. La seconde étape s'est entrée sur la constitution d'un réseau de référents ergonomes. Issu de différents métiers, ce réseau de référents assure le pilotage de la démarche sur le terrain. Formés à l'analyse du travail, ils se réunissent en moyenne deux fois par an pour échanger sur leurs pratiques et poursuivre leur formation. Leurs domaines d'application concernent aussi bien l'analyse et l'amélioration de situations existantes que la conception d'installations nouvelles.

Quels bénéfices la mise en place d'une démarche Santé au travail peut-elle apporter à la performance des organisations ou entreprises ?

Le principal bénéfice tient dans l'implication des collaborateurs et des managers à la fois pour comprendre et s'approprier le travail et pour trouver des solutions. La performance des activités s'accroît dans le même temps que les conditions matérielles, organisationnelles et managériales du travail s'améliorent. Toutefois, le caractère durable de ces bénéfices repose sur une vigilance continue. La qualité de vie au travail demande des actions au quotidien et, davantage, la construction de relais solides pour pérenniser les actions, en tenant compte de l'évolution des populations (rotation), des équipements et des mutations économiques et leurs répercussions industrielles.

Quels outils pratiques peuvent être mis en place dans une organisation ou dans une société ?

En termes d'outillage, les diagnostics ergonomiques construits dans la compréhension du travail sont les premiers outils à mobiliser pour les mettre en partage au sein de collectifs d'acteurs pluri-métiers : directions, les représentants du personnel, les collaborateurs.

Un autre outil fructueux pour une appropriation collective du travail sont les auto-confrontations croisées. Les ateliers servent à ce titre de laboratoire de la transformation fondée sur le travail mis en partage de façon transversale.

La prise de conscience collective issue de cet outillage des acteurs se traduit en plan d'action.

Enfin, les actions de formation, les groupes de travail d'amélioration des situations de travail et la préparation psycho-physique au travail viennent étayer pas à pas cette démarche d'amélioration continue de la Qualité de Vie au Travail (QVT) fondée sur la qualité du travail (QT).

Quels indicateurs permettraient de suivre une démarche QVT ?

Les indicateurs classiques tels le taux d'absentéisme, les Accidents du Travail, les déclarations de Maladies Professionnelles, les TRIR sont de bons indicateurs de départ. Nous les considérons comme les initiateurs de la mise en œuvre de la démarche. Ils seront le support à la construction d'autres indicateurs centrés non uniquement sur les effets délétères du travail sur la santé mais intégrant la performance humaine et technico-organisationnelle. A titre d'exemple, les ROP -return on prévention- et les ROI -return on investissement- en font partie.

Ainsi l'enjeu du suivi d'une démarche de QVT est de construire des indicateurs qui permettent un pilotage de l'excellence opérationnelle et de la qualité des collectifs de travail au plan des outils au service du travail.

Quels exemples d'application dans une société ou organisation ?

A la suite d'un diagnostic réalisée dans une des usines de l'entreprise Arkéma, un groupe de travail a été mis en place dans les différents ateliers en particuliers pour le chargement de matières premières

(MP) et le Conditionnement. Suite à la présentation des diagnostics dans chacune des équipes, les groupes de travail sur une durée de 3 heures pour le chargement de MP et de 6 heures pour le Conditionnement, les collaborateurs accompagnés de leur manager, du référent en ergonomie ont fait des propositions concrètes validées par la direction et rapidement mises en œuvre :

- Adaptations mineures des postes de chargement réalisées par le service maintenance de l'usine ;
- Test sur une durée de 6 mois, décidé par les opérateurs, d'un nouveau mode de chargement répondant aux exigences de ports de charges préconisées par le consultant en ergonomie (25 Kgs) ;
- Sur le poste de conditionnement et au-delà de l'aménagement de certains postes de travail les collaborateurs ont proposé un nouveau plan de circulation des engins prévus pour le courant 2019 et le réaménagement de certaines lignes de conditionnement.

Sur l'ensemble de ces points, la direction a pris en compte les propositions qui seront mises en place rapidement.

Types de résultats obtenus

Dans cette unité de production, les améliorations sont apportées par un groupe de collaborateurs de différentes équipes. Les résultats, obtenus collectivement, sont une amélioration des conditions de travail, qui conduiront à une meilleure qualité du travail et in fine une démarche de QVT probante.

Modalités de mise en place des solutions ? (Formations, résistances, modifications demandées, problématiques, coût)

L'objectivité du diagnostic porté par un intervenant extérieur, puis partagé par les parties prenantes de l'entreprise a permis de réduire les résistances. La formation de référents en interne a facilité le dialogue social et permis l'expression authentique des collaborateurs sur le travail, détenteurs d'un savoir inédit de « ce qui peut être mieux dans leur façon de faire ». L'apport de l'expert est de rendre visible la partie cachée de l'activité, les contraintes que plus personne dans l'entreprise ne voit pour atteindre un résultat attendu de tous, opérateurs, managers, responsables d'unités de production et décideurs.