

Récits d'action
& enseignements

QUALITÉ DE VIE ET PERFORMANCE AU TRAVAIL : DES LIENS À RENFORCER



Sommaire

Page 3

Qualité de vie et performance au travail : des liens à renforcer

Page 5

Trois entreprises à la loupe

 **Cas 1 : Une entreprise délibérée qui prospère**
La Fabrique BIZ

 **Cas 2 : Une forte dose de discussion
pour une performance durable**
UNITHER

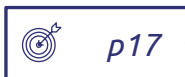
 **Cas 3 : Bonne alchimie entre flexibilité
et transformations du travail**
PRAYON

Page 15

Ce que l'on en retient

 **Décryptage : QVT et performance
dans les organisations**

Légende



Renvoie aux enseignements
de l'Anact dans la partie
« Ce que l'on retient »



Information factuelle sur l'entreprise
et contact de l'équipe projet

Histoire d'une forte croissance

Présentation du contexte d'intervention

Qualité de vie et performance au travail : des liens à renforcer

« Aujourd’hui, j’ai bien fait mon job, j’ai évité de courir dans tous les sens et je me suis centré sur mes activités sans me laisser interrompre. J’ai passé une meilleure journée, c’était plus calme et plus posé ». Cette phrase, c’est un vécu du travail côté travailleur. Côté direction, une « bonne journée » pourrait s’exprimer bien différemment : **« On a fait un gros chiffre aujourd’hui, les clients sont satisfaits, les commandes affluent... ».** La manière d’apprécier la « performance au travail » peut donc relever de registres différents.

Si les travailleurs seront plutôt focalisés sur le sentiment d’efficacité, de travail « bien-fait » et de coopérations réussies, les décideurs gestionnaires seront, eux, en priorité attentifs aux résultats de l’action et l’amélioration de la productivité, à la satisfaction client ou le degré de conversion en nouvelles commandes ; les managers au bon fonctionnement des équipes et à l’atteinte des objectifs. La performance au travail se situerait donc à l’intersection de ces différentes mesures de la valeur du travail : conjuguant des critères économiques et sociaux de la qualité de vie au travail. La qualité de vie au travail devient petit à petit constitutive d’un nouveau modèle productif mettant en évidence des interactions entre performance et santé au travail. Depuis le début des années 2000, et après les années de la crise des « risques psychosociaux » mettant à jour les dimensions psychosociales des conditions de travail, ce lien est devenu de plus en plus évident. L’Accord National Interprofessionnel en 2013 a ainsi réaffirmé ce constat : *« La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l’intelligence individuelle*

et collective pour une efficacité et une qualité du travail. Elle dépend aussi de leur aptitude à conjuguer performances individuelles et collectives dans le cadre du dialogue social. La qualité de vie au travail contribue à cette compétitivité. »

De quoi s’agit-il ?

« La qualité de vie au travail (QVT), c’est précisément une façon d’articuler les enjeux d’efficacité de l’organisation et de développement humain en s’intéressant aux questions du travail : comment on s’organise pour bien coopérer, comment on parle du travail pour en enrichir le contenu et lui donner du sens, comment on adapte ses modalités d’exécution, comment on évalue l’efficacité de nos nouveaux modes opératoires... Cela invite à imbriquer collectivement ces différentes dimensions de la performance de l’entreprise : économique, sociale, organisationnelle... » soulignait Matthieu Pavageau, directeur technique et scientifique de l’Anact, lors de l’ouverture de la 16^{ème} Semaine pour la Qualité de Vie au Travail (SQVT).

Pourtant, ces réflexions conjointes entre directions, managers, salariés et représentants du personnel restent encore insuffisamment développées en entreprise. On observe ainsi des démarches QVT déployées par les directions RH sans articulation avec des projets de performance en cours (fusion, transformation numérique...) ou, à l'inverse, des démarches de compétitivité et de transformations qui laissent peu de place aux enjeux d'amélioration des conditions de travail et de santé au travail.

Si l'on cantonne les démarches QVT aux sujets sociaux ou sociétaux, exclusivement réservées aux préventeurs et aux RH, et si elles ne sont pas articulées avec les préoccupations économiques de l'entreprise, c'est-à-dire celles des responsables de production, des services SI, ou financier, des directions innovations, alors ces démarches n'exploitent que très partiellement leurs potentialités. »

Une manière d'agir en la matière passe par le dialogue sur le travail. C'est ce dialogue qui permet de comprendre

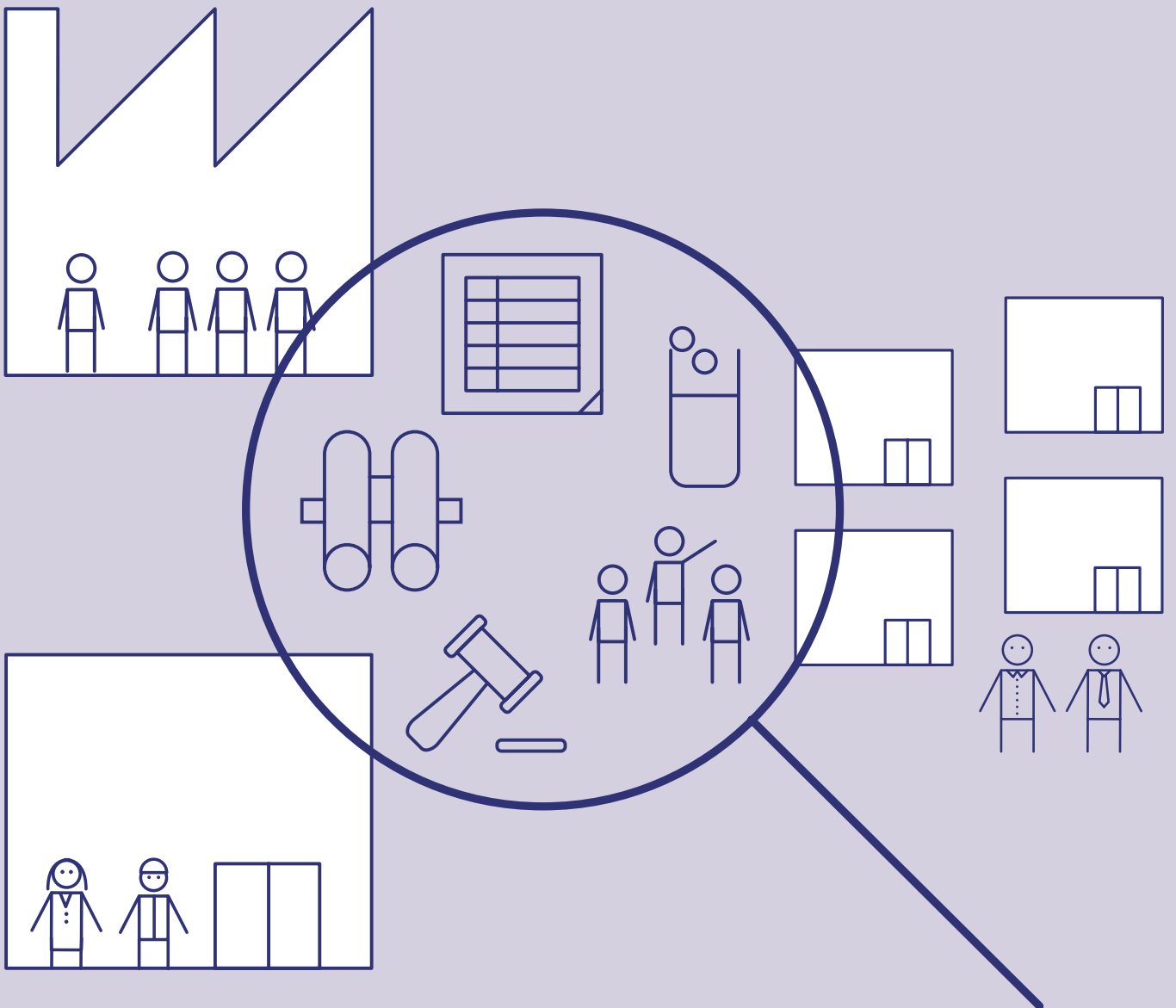
comment articuler les différents enjeux et comment chacun « donne » à son travail une dimension performative.

Mais rien ne se fait tout seul... La discussion sur le travail, si elle n'est jamais organisée, voire institutionnalisée, ne se décrètera pas du jour au lendemain. Il s'agit de la rendre incontournable et surtout, opérationnelle dans les processus d'organisation. Le management est, comme souvent, encore en première ligne sur ce sujet mais il ne peut le faire sans un soutien et un engagement fort des directions générales. Seuls des processus et des démarches QVT ancrées dans l'organisation, qui s'attachent au quotidien du travail, peuvent créer un cercle vertueux entre performance et travail. L'objectif est ainsi d'instituer ces dynamiques, de les travailler au long cours avec l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Les trois récits d'actions qui suivent témoignent des potentiels des démarches QVT pour une performance durable, à long terme, des organisations. Dans l'industrie comme dans l'artisanat ou dans le secteur médical et médico-social (voir nos précédents récits ici : www.anact.fr/centre-de-ressources), dans des grandes entreprises ou PME, les histoires racontées sont des expériences simples qui s'appuient sur le dialogue et la discussion sur le travail. Objectifs : transformer et nourrir chacun de l'échange en rendant l'organisation « performante », économiquement et socialement.



TROIS ENTREPRISES À LA LOUPE



CAS #1

UNE ENTREPRISE DÉLIBÉRÉE QUI PROSPÈRE

GOUVERNANCE

ENVIRONNEMENT

PROJET HUMAIN

LA FABRIQUE BIZ

 Région Rhône-Alpes Auvergne	 Artisanat
 SARL	 25 salariés
 TPE	

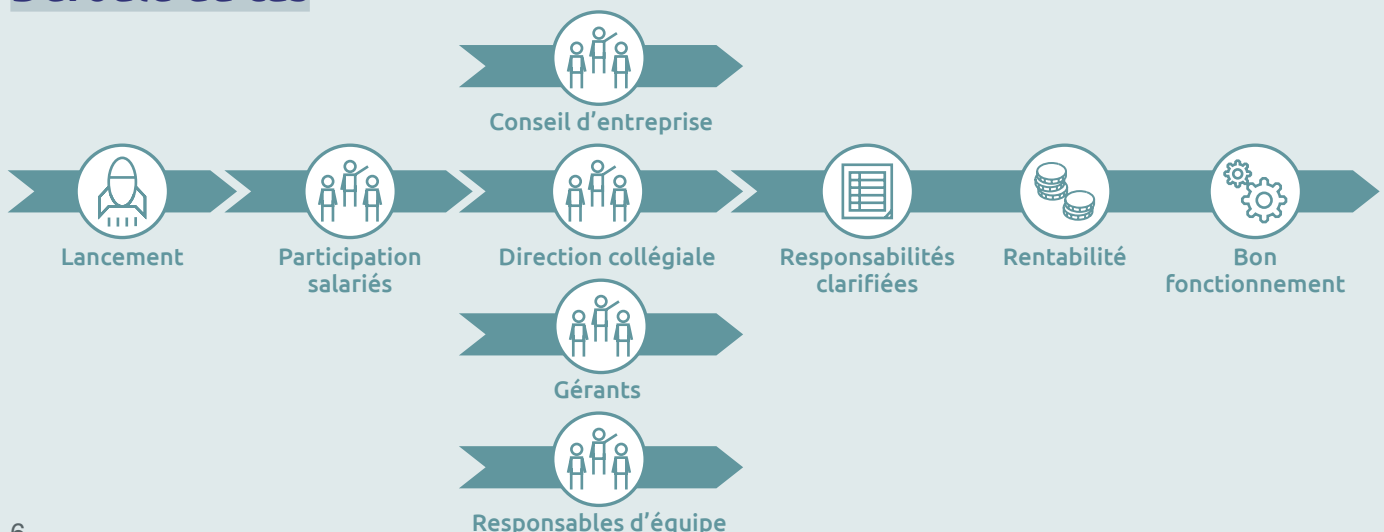
Cette PME du secteur de la menuiserie-ébénisterie est une SARL d'une dizaine d'années. Elle souhaite « créer en France des emplois manufacturiers de bonne qualité et faire une place aux plus fragiles dans le travail ; partager le pouvoir et la richesse entre ceux qui contribuent à la créer ». Comment cette forte ambition s'incarne-t-elle ?

La Fabrique Biz est une PME de la menuiserie-ébénisterie créée en 2008 par les deux co-gérants actuels. L'idée première est de montrer qu'il est possible de travailler autrement et de marier vocation économique, sociale et environnementale... L'un est ingénieur et l'autre, ébéniste de métier. Dans un premier temps, ils réalisent des meubles et décoration sur-mesure pour des architectes, des designers, des artistes. Puis, quelques années plus tard, ils s'attèlent à de petites séries de meubles - sous licence *creative commons* - grâce à la modernisation de l'outil de production : un centre d'usinage numérique qui permet

d'automatiser des tâches, l'achat d'un terrain et la construction du nouveau site pour s'agrandir. L'ambition sociale se concrétise via le recrutement de personnes en difficultés d'insertion (handicap psychique et/ou physique) sans utiliser de subvention publique. La fabrication se réalise à partir de matériaux locaux avec des produits peu ou pas polluants (colles, etc.). Les années passant, l'entreprise continue à se développer et à se « diversifier », le tout dans une logique toujours de liens forts créés entre le projet d'entreprise, la qualité de vie au travail et les modes participatifs de gouvernance.



Déroulé du cas



Histoire d'une forte croissance

La Qualité de vie au travail dans cette entreprise, c'est un projet global : économique, social, participatif, environnemental, sociétal, permanent ou renouvelé car jamais définitivement atteint. La croissance rapide - de 2 à 25 personnes en 10 ans - avec ses à-coups doit être articulée au projet d'entreprise et aux attentes des salariés... attentes qui elles-mêmes se transforment (parcours de vie, parcours professionnels...). La performance n'est pas une fin en soi mais le moyen de réaliser ce projet qui est aussi pour chacun un projet de vie professionnelle. « *Le salaire est moins bon que dans ma boîte précédente mais ça valait le coup. Je préfère faire un métier qui me plaît plutôt que gagner de l'argent* ». Au fil des années, la PME se « diversifie » avec la création de « prestations annexes » innovantes comme les ateliers de formation ouverts aux particuliers qui souhaitent bricoler un meuble, la « Cabane à chutes » avec des déchets de bois remis gracieusement à la population, l'accueil de structures tierces comme l'atelier école Emmaus, la création de « l'archipel », un réseau de 6 petites entreprises de menuiserie avec un objectif de partage de pratiques, de clients... dans la région. Autant d'initiatives qui font se mêler qualité de vie au travail, qualité des prestations fournies et développement de l'entreprise. Une performance « globale » qui s'ancre dans le fonctionnement.

Qu'ont-ils fait ?

 p16

Dès ses premières années d'existence, la direction souhaite s'appuyer sur la participation des salariés aux décisions. La participation s'organise autour de l'articulation d'un « conseil d'entreprise » réunissant toute l'équipe et un « open-café », réunion générale sans la présence des co-gérants où « tout » était discuté puis retourné vers la direction. Mais ce système finit par ne plus bien fonctionner : « *c'était toujours les mêmes qui parlaient* », « *on ne prenait jamais de décision* », « *ça n'avancait pas* ». Il fallait donc renouveler le mode de gouvernance.

 p17

La gouvernance du projet de l'entreprise s'organise alors il y a un an autour de trois nouvelles instances :

- une direction collégiale (lieu de décision) composée des deux gérants et de 5 salariés issus de chacune des équipes (dont 3 sont élus sur un mode d'élection sans candidat) qui se réunit toutes les semaines ;

 p17

- un conseil d'entreprise, regroupant tous les salariés qui se réunit toutes les six semaines et instaure une délégation forte vers les équipes et leurs responsables (délégation qu'on peut qualifier de subsidiarité avec réunions mensuelles ou « spontanées » en fonction des exigences productives) ;
- enfin, une brève réunion collective toutes les semaines sur les questions opérationnelles (planning, etc.)

La refonte de la gouvernance s'est faite en même temps que le renforcement de l'autorité managériale (avec la nomination de responsables d'équipes) et la clarification des responsabilités. Aux yeux des salariés, les trois volets (direction collégiale, autorité managériale renforcée et responsabilisation des équipes) sont intégrés et se renforcent mutuellement. Les expressions *nouvelle organisation* et *direction collégiale* sont d'ailleurs utilisées souvent l'une pour l'autre.

p16 





Un salarié

« Des périodes sont assez intenses... mais c'est un bon stress... ça donne envie... avant d'envoyer un chiffrage de 100 000 euros, je stresse mais c'est bon ce stress... c'est des responsabilités. »

Avec quels leviers ?

Ce dont il s'agit en fait, dans cette entreprise particulière, c'est de créer de nouveaux rapports : à l'environnement, à l'entreprise, au pouvoir, à la performance, au travail et aux relations de travail. Cela s'incarne à travers les modalités de participation, l'autonomie, le travail d'équipe, la responsabilisation, les horaires, le fonctionnement, l'atelier école, la Direction collégiale... Tout est « testé » de manière empirique. Le pragmatisme règne. La valeur d'une pratique ou d'un fonctionnement se base sur des critères autres que l'efficacité économique -sans la négliger pour autant- comme les valeurs de soutien, d'ambiance, de respect, du métier et, au-delà, un projet d'entreprise partagé. La QVT s'évalue au fil de l'eau par un processus informel d'essais-erreurs, d'échanges de points de vue, d'idées émises, tests avec une pratique concertée ; pérennisation s'il est considéré collectivement que « ça marche » ; réajustement si besoin...



Un salarié

« Les outils, machines, plans, procédures, c'est au point, sinon on en parle entre nous et on règle le problème... On s'investit beaucoup : tout le monde est au boulot à 7h15... si les gérants partent une semaine en vacances en même temps, on continue à s'engager, à être là... ensemble. »



Un salarié

« J'ai été surpris à mon arrivée. C'était « bizarre », ils laissent leur boîte comme ça aux salariés... la majeure partie des décisions sont prises collectivement avec nos points de vue... »

Pour quels effets ?

Les effets de toutes ces pratiques sont diffus, à effets différés, systémiques et donc difficiles à isoler. Premiers effets « visibles » : la satisfaction de participer aux décisions, l'autonomie appréciée, l'engagement de chacun... Les effets « indirects » : facilité de recrutement, bonne ambiance de travail, pas d'absentéisme, croissance soutenue, capacité d'adaptation à l'évolution des commandes... Les réunions et temps d'échanges sont considérés comme une façon de travailler et non comme un coût... Le cheminement se fait sur le registre de l'efficacité : si le collectif n'est pas efficace, si « on prend trop de temps pour poncer », si la rentabilité n'est pas présente, alors il y a fort à parier que l'ambition du « délibératif » s'éteigne. Pour l'heure, cela fonctionne. À voir dans le temps comment le système va évoluer.



Pour aller plus loin, contactez :

Anact	La Fabrique Biz
Julien Pelletier	Fabrice Poncet
j.pelletier@anact.fr	fabrice.poncet@lafabrique.biz

CAS
#2UNE FORTE DOSE DE DISCUSSION
POUR UNE PERFORMANCE DURABLE

CROISSANCE

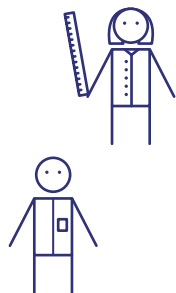
MANAGEMENT

ESPACES DE DISCUSSION

UNITHER

 Région Normandie	 Groupe
 Industrie pharmaceutique	 PME multi-sites
 250 salariés	

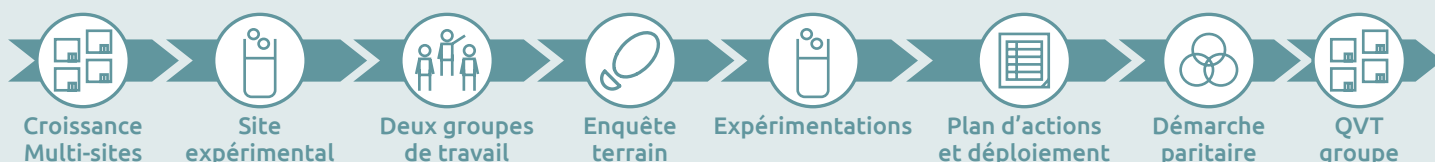
Unither est un groupe de sous-traitance pharmaceutique fabricant d'unidoses stériles. L'entreprise a connu en 10 ans une forte croissance qui a eu des conséquences sur l'organisation. Elle lance en 2014 une démarche qualité de vie au travail sur son site de Coutances. Convaincue du bien-fondé de cette action expérimentale, l'entreprise élargit la démarche et signe en 2019 un accord groupe qui engage tous ses établissements à mettre en œuvre des actions QVT.



En 2014, sur le site normand d'Unither à Coutances, une augmentation de la charge de travail et l'évolution du site, passé en 10 ans de 3 à 10 lignes de production, avec une augmentation importante des effectifs, font écho à des enjeux de croissance forte et des exigences des clients de plus en plus élevées. Le DRH Groupe, Laurent Demagnez, constate à cette époque une augmentation des demandes de ruptures conventionnelles. L'Aract Normandie est donc appelée en renfort pour accompagner le site de Coutances. Plutôt que de

réaliser un diagnostic « état des lieux » classique, l'Aract propose une démarche qualité de vie au travail permettant aux salariés et à leurs managers d'identifier les problèmes rencontrés au quotidien pour y trouver des solutions. Ils vont ainsi construire ensemble un plan d'actions pour y remédier à court et long terme. S'appuyant sur l'Accord National Interprofessionnel QVT de 2013, le site de Coutances servira à expérimenter la méthode pour ensuite la diffuser dans les autres établissements. Car l'idée d'un accord groupe est déjà là...

Déroulé du cas



Histoire d'une forte croissance

Unither est en plein essor, grâce à un procédé spécifique consistant à réaliser le moulage de la dose stérile tout en y injectant simultanément le produit. "Créée lors du rachat à Sanofi d'une petite usine de production pharmaceutique située à Amiens (France), la société Unither s'est rapidement développée grâce à la fabrication d'unidoses stériles à l'aide de la technologie BFS (« Blow-Fill-Seal » ou formage, remplissage, scellage), ainsi qu'à une structure tarifaire unique : la première fiole produite coûte le même prix que la millionième pour le client : un modèle économique qui en fait rapidement le leader mondial de l'unidose. L'entreprise se diversifie avec des produits effervescents, des formes liquides non stériles et des services de développement pharmaceutique, avec l'acquisition de Créapharm un peu plus tard. Unither rachète une deuxième usine à Coutances en 2002. Un autre site entre dans la danse en 2005 et l'entreprise continue à innover avec de nouveaux procédés et produits toujours plus faciles à administrer. Elle acquiert également 3 autres sites. Le site de Coutances, lui, connaît une forte croissance : il comptait 37 salariés et 3 lignes de production en 2002 alors que son effectif en 2019 est de 180 personnes pour 10 lignes, ainsi que de nouveaux services comme la Recherche et Développement, gage encore d'évolutions à venir... Les sites travaillent en 5x8 : les usines tournent jours et nuits, 7 jours sur 7.

Qu'ont-ils fait ?

 p16

En 2013, le site de Coutances accuse une baisse de la productivité et rencontre des difficultés à tenir les délais auprès de ses clients. L'augmentation des coûts de non qualité est également notable. L'« intensité capitalistique » nécessite un fonctionnement en continu en s'appuyant sur une organisation de production qui se structure en cycles postés (5x8 ou 3x8). Le DRH Groupe a aussi conscience que les difficultés sociales rencontrées et la charge de travail générée par cette augmentation de la productivité doivent être mieux anticipées et gérées. Cela passe aussi par un management de « proximité », efficient bien formé à répondre à ces enjeux. En suivant la méthode de la « situation-problème », deux groupes de travail sont

 p17

créés pour mettre à jour les situations caractéristiques de la détérioration de la qualité de vie au travail. Et ce seront 23 situations types qui vont ainsi être discutées. Des espaces de discussion sur le travail permettent les échanges et constituent la modalité choisie pour permettre ces temps d'échanges. Par exemple, un des groupes choisit de se concentrer sur les étapes clés d'un projet d'investissement - réalisation des cahiers des charges, définition des modules de formation, amélioration de la réception des machines, tests interservices au moment de la mise en route - et accumulent des exemples et propositions concrètes pour démontrer l'intérêt d'associer les salariés dès la phase de conception.

p17 

p17 

p17 



Avec quels leviers ?

La méthode fait ses preuves si bien que le site de Coutances finit par signer un accord d'établissement. Laurent Demagnez, lui, entrevoit les possibilités d'élargir la démarche aux autres sites. L'objectif est d'avancer sur la formation des managers (construite par le groupe et proposée à tous les établissements), la politique RH et de créer les conditions pour la signature d'un accord qui engagerait tous les établissements à mettre en œuvre des démarches qualité de vie au travail. C'est chose faite en avril 2019, au terme de cinq années de réflexion et d'expérimentations. Le temps nécessaire pour installer une réelle dynamique portée aujourd'hui par une « commission QVT », chargée d'accompagner les CSE au sein de chaque établissement.



Laurent Demagnez
DRH du Groupe

« La performance se constate à un instant T. Mais pour qu'elle soit pérenne, ça passe par les Hommes. Qu'ils soient satisfaits par la façon dont ça se passe pour atteindre des objectifs opérationnels. Il faut irriguer cela dans la politique RH, par le levier managérial et le levier du dialogue social. »

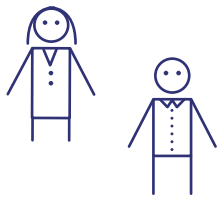


Annabelle Delcourt
RRH du site de Coutances

« Le fait de réaliser nous-mêmes un bilan grâce à l'animation d'espaces de discussion sur la base de situations de travail – reconnues par un groupe de salariés comme étant significatives des difficultés vécues – est un puissant moyen de progresser collectivement. Mais il faut le faire de manière très spécifique pour chaque site et même chaque équipe. »

Pour quels effets ?

La démarche semble exemplaire dans sa philosophie et son déploiement du local au global. Partant d'un site qui a suivi sa propre démarche et choisit ses méthodes, l'accord-cadre négocié prévoit également beaucoup d'autonomie à chaque site afin que chacun porte ses spécificités. Les sujets traités sont au cœur de l'organisation du travail comme, par exemple, la refonte d'un process ou les incidences des évolutions technologiques sur le travail. Dans la suite de la dynamique engagée, un accord CSE est signé dans lequel figure une commission QVT chargée de suivre et d'accompagner les CSE dans la mise en œuvre de la démarche qualité de vie au travail. À cet effet, les commissions QVT seront plus particulièrement en charge de proposer et de suivre la mise en œuvre des espaces de discussion et des expérimentations au sein de leur établissement et d'assurer le suivi du dispositif de veille sociale QVT.



**Pour aller plus loin,
contactez :**

 ARACT Normandie	 Unither - site de Coutances
 Catherine Labé	 Annabelle Delcourt
 c.labe@anact.fr	 annabelle.delcourt@unither-pharma.com

CAS
#3

BONNE ALCHEMIE ENTRE FLEXIBILITÉ ET TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

POLYVALENCE

COMPÉTENCES

MANAGEMENT

PRAYON

 Région Rhône-Alpes Auvergne	 Groupe
 Chimie	 PME
 150 salariés	

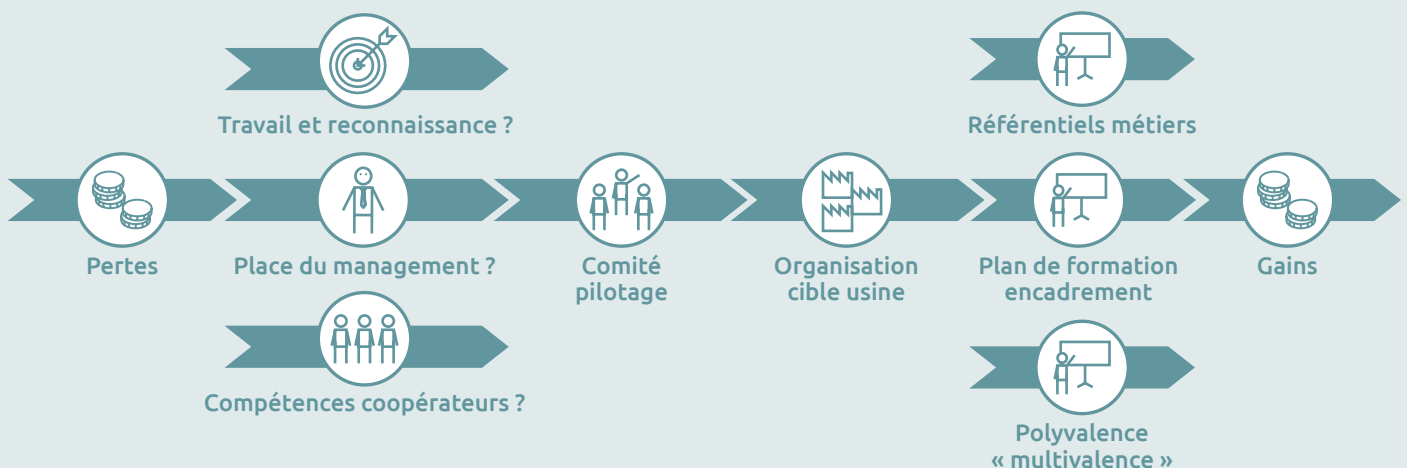
Cette PME du secteur de la chimie se lance dès 2004 dans un projet de transformation d'envergure. Objectifs : améliorer les conditions de travail, l'organisation et le management des équipes pour plus de flexibilité. À l'époque, l'entreprise perd de l'argent. Plus de 10 ans plus tard, non seulement elle fidélise les salariés mais est devenue rentable.

En 2004, une équipe Anact-Aract Auvergne Rhône-Alpes intervient chez Prayon, une PME industrielle de 120 salariés œuvrant dans le secteur de la chimie, plus spécifiquement dans la fabrication de phosphates. Un ambitieux projet de transformation est mis en œuvre à la fabrication et au conditionnement.

L'entreprise vient alors d'être rachetée par un groupe belge et elle est déficitaire. Mais l'autonomie dont elle bénéficie lui permet de mettre en place ce

projet local conduit sur plusieurs années afin de transformer en profondeur ses process et son organisation du travail. On ne parle pas alors de qualité de vie au travail mais ce sont pourtant tous les facteurs la constituant qui sont passés au crible de la réorganisation : travail au quotidien, compétences des opérateurs, redéfinition du management et charge de travail, parcours et formations, dialogue social et participation des équipes à la définition de leurs postes... Tout est en place pour une démarche QVT.

Déroulé du cas



Histoire d'une réorganisation

L'activité de l'entreprise consiste à produire 4 à 5 types de sels rentrant dans la composition d'une grande variété de produits. Une centaine de types de conditionnement est réalisée : la qualité du conditionnement et la flexibilité de l'organisation sont donc déterminantes pour la performance de l'entreprise. Mais l'organisation du travail n'est pas adaptée à cela. Elle repose sur une logique d'affectations individuelles aux postes de travail, avec peu de perspectives sur les parcours professionnels. Les postes les plus pénibles sont confiés aux plus jeunes, indépendamment de leurs qualifications ou compétences. Dans chaque équipe existe un emploi de polyvalent occupé par une personne expérimentée. Si cette fonction est reconnue dans la grille de classification de l'entreprise, l'organisation de la polyvalence et le contenu même de l'activité n'est satisfaisante pour personne. Enfin, toute la ligne hiérarchique est centrée sur l'opérationnel et le court terme : la maîtrise de jour joue un rôle prépondérant pour pallier les dysfonctionnements. A contrario les « agents de maîtrise de quart » (AMQ), 1^{er} niveau hiérarchique en production, sont peu impliqués dans le management. Le temps court d'affectation des équipes postées (5 semaines) ne favorise pas leur positionnement d'encadrement de proximité. De fait, l'AMQ est plutôt un « super technicien » et ses missions sont à préciser dans une perspective de repositionnement souhaité par direction et salariés.

Qu'ont-ils fait ?

 p16

Une flexibilité accrue assure une meilleure performance de l'organisation et un retour rapide des bénéfices. Certes, les enjeux économiques sont là, mais ils se confrontent aussi à des enjeux sociaux. Le travail posté est difficile. Les personnels se sentent peu reconnus et valorisés. Le management a besoin d'être renforcé. Pour l'heure, la construction des parcours professionnels et la valorisation du travail à la production, notamment des salariés affectés sur certains postes de conditionnement particulièrement pénibles, n'y sont pas, ce qui génère également une autre difficulté apparue au fil des entretiens : le manque de reconnaissance.

 p16

La gouvernance du projet s'organise autour de trois instances : un comité de pilotage, un groupe projet/groupe de travail et un comité de suivi. Le directeur souhaite une remise à plat des postes de travail pour responsabiliser davantage les opérateurs et la maîtrise, développer la

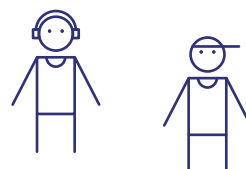
 p17

polyvalence chez les opérateurs présents, sans provoquer d'exclusion. Il s'agit donc d'optimiser l'organisation de l'activité (charge de travail, réduction des coûts, augmentation de la productivité), garantir la réalisation des programmes pour assurer flexibilité et réactivité et, bien sûr, offrir des perspectives d'évolution et de parcours pour fidéliser et professionnaliser.

Première phase : poser un diagnostic sur la situation présente. Objectifs : identifier les conditions de réalisation du travail et les pratiques de management des ressources humaines, clarifier le projet en envisageant différentes solutions, vérifier sa faisabilité et permettre à tous d'entrer dans sa dynamique.

Deuxième phase : déroulement du projet et processus itératif entre les instances du pilotage pour définir l'organisation cible, revoir la fonction managériale et travailler sur les compétences requises.

p17 





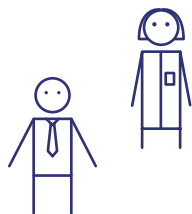
Carol Arcache
Directeur de l'établissement

« Je crois que 90 % des opérateurs rentrent dans la multivalence. C'est entré dans la culture. Ils sont demandeurs. Ça fait partie de la façon de fonctionner. On n'embarque toujours que ceux qui le veulent. C'est contraignant. Cela nous ennuie que certains n'y rentrent pas mais nous continuons à respecter ce principe. »

Avec quels leviers ?

Trois chantiers sont conduits en parallèle :

1. L'élaboration de référentiels d'activités et de compétences, avec des groupes de travail mobilisant opérateurs, techniciens et personnel d'encadrement. Ces référentiels, utilisés ensuite lors des entretiens individuels, fluidifient la gestion des parcours et la reconnaissance du travail de chacun.
2. Une réorganisation de la production avec mise en place de deux pôles d'activité, la fabrication et le conditionnement, et instauration de la polyvalence - « qualifiée de multivalence » - et la création de la fonction d'agent de maîtrise qualifié.
3. Le repositionnement et l'accompagnement de l'encadrement de proximité avec des actions de formation importantes.



Pour quels effets ?

En revenant dans l'entreprise quelques années plus tard, la rencontre avec différents interlocuteurs présents lors de l'intervention permet de constater que non seulement, le projet a été mené à terme mais qu'il a permis de fidéliser les salariés et de faire de Prayon une entreprise phare du groupe, générant depuis 2014 des bénéfices permettant de nouveaux investissements.

« Je vis ce projet comme une fierté. Nous avons fait évoluer nos agents de maîtrise qualifiés avec un accompagnement qui existe toujours dans un processus complet et large, initié par le projet de transformation. Le volet bien-être et le développement de l'individu étaient parties prenantes de notre projet de transformation. C'est devenu notre ADN », souligne Ahmed El Kajal, responsable d'exploitation.





Sylvie Couderc
DRH

« Pour les personnels expérimentés, nous ne sommes pas plus attractifs que d'autres mais nous bénéficions d'une bonne image en matière de conditions de travail. Il n'y a pas d'exode massif pour aller à la concurrence où les conditions financières sont pourtant meilleures ! »



**Pour aller plus loin,
contactez :**

 ANACT	 PRAYON
 Patrick Conjard	 Sylvie Couderc
 p.conjard@anact.fr	 scouderc@prayon.com

CE QUE L'ON EN RETIENT



Décryptage

QVT et performance dans les organisations



La définition de la « performance » n'est pas la même pour tous

Pour certains, la performance se joue uniquement au prisme d'indicateurs de coûts et de rentabilité économique. Pour d'autres, elle revêt différents aspects : par exemple, la qualité du service rendu (secteur public, associatif...), la qualité de soins (secteur sanitaire et sociale, hospitalier...) ou encore la qualité du produit (secteur industriel, artisanat...) et la qualité du travail réalisé, la satisfaction des collaborateurs... L'enjeu de performance au travail se loge dans bien des aspects différents des organisations. Chacun le mesure à l'aune de ses propres enjeux : sociaux, économiques, parfois même juridiques.



Articuler enjeux de performance et QVT

On observe que les démarches QVT déployées sans articulation avec des projets de performance en cours (fusion, transformation numérique, qualité de service...) ou à l'inverse, des démarches de compétitivité laissant peu de place aux enjeux d'amélioration des conditions de travail ne sont que partiellement efficaces. Articuler les deux aspects permet de clarifier responsabilités et engagement de chacun en garantissant le sens donné au travail.



Le travail est-il créateur de valeurs ?

Vaste question philosophique : le travail ne revêt-il qu'une valeur marchande ? Indéniablement le travail permet d'accéder à des valeurs matérielles. Mais c'est aussi un lieu où les individus peuvent s'investir et faire preuve de créativité. En fait, le travail est une réalité multiforme : c'est certainement une activité instrumentale mais c'est aussi un moment d'échange et d'engagement collectif, porteur de reconnaissance. La QVT tente d'articuler ces réalités en soutenant une approche participative du changement dans l'entreprise.



Santé et conditions de travail dégradées : un coût pour l'entreprise

Turn-over, absentéisme, accidents du travail, maladies professionnelles : autant d'indicateurs dans la vie de l'entreprise qui peuvent avoir des conséquences financières importantes. Aussi, si la corrélation est souvent difficile à établir de manière objective et chiffrable, les expériences de différentes entreprises permettent de constater qu'une organisation du travail bien pensée avec les salariés et des systèmes conçus pour eux et avec eux permettent de réduire les coûts inhérents à des remplacements trop fréquents ou des travaux à réaliser après une mauvaise conception.



Traiter les irritants du travail

Les espaces de discussions sont ainsi l'occasion de traiter, par exemple, des questions de charge de travail inhérente à de nouvelles configurations d'entreprise, qui peut en être un sujet phare. Mais bien d'autres sujets en sortent, les « irritants » du travail en particulier : des petits événements qui génèrent des difficultés plus ou moins importantes... mais jamais réellement réglées.



Espaces de discussion sur le travail : enquête sur les enjeux économiques et sociaux

Les espaces de discussion : un lieu où se posent concrètement les questions liées à la réalité du travail au quotidien. Ni réunion d'équipe, ni café du commerce, ni « déballage » intempestif, cet espace est une modalité différente de ce qui existe déjà. Lorsqu'une entreprise connaît une forte croissance, une réorganisation ou des changements structurels, il est intéressant de croiser les points de vue, et en particulier, bien appréhender les effets sur le travail et les différents enjeux pour les salariés et les managers.



La gouvernance de l'entreprise, un levier de performance

Partant des activités de travail et des processus collaboratifs, la démarche QVT invite souvent à revisiter les questions d'organisation du travail et d'espaces où se discute le travail. Elle ne comporte donc pas nécessairement d'enjeux financiers importants mais s'appuie sur des capacités données aux acteurs de participer à la vie de l'entreprise et parfois même à son système de gouvernance. La « délibération » sur le travail et sur son organisation est un levier puissant de performance économique et sociale.



Expérimenter en conjuguant court et long terme

Les démarches QVT sont des démarches participatives souvent longues, profondes, qui ont des effets immédiats selon les transformations qu'elles induisent. Par exemple, une expérimentation sur un roulement de réunions ou des modalités de remplacements des salariés absents peuvent avoir un effet immédiat aux « bénéfices » visibles rapidement. Mais ce sont aussi souvent des démarches qui s'inscrivent dans le long terme, lorsqu'elles permettent de transformer l'organisation en profondeur. Les « bénéfices » (financiers et sur la santé par exemple) ne sont pas immédiatement tangibles. Mais ils finissent par apparaître et à ancrer des pratiques durables.

Le réseau Anact-Aract

Il se compose de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), établissement public administratif sous tutelle du ministère en charge du Travail et d'un réseau de 16 associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract).

Les Aract sont des associations de droit privé, administrées de manière paritaire et financées par l'État (Anact et Ministère du Travail), la Région et des ressources propres.

Plus de 200 collaborateurs contribuent à leur mission de service public. Le réseau Anact-Aract a pour vocation de mettre en capacité les salariés et les directions, plus particulièrement dans les petites et moyennes entreprises, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour améliorer les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier durablement qualité de vie au travail et performance économique.**

D'autres témoignages, outils et ressources du réseau Anact-Aract sont disponibles sur www.anact.fr

Les missions du réseau Anact-Aract

Elles sont précisées par le décret n°2015-968 du 31 juillet 2015.

- Améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles
- Faciliter l'expression des salariés sur leurs conditions de travail, notamment lors de la conduite de projets de transformation des entreprises et des organisations
- Développer et proposer des démarches méthodes et outils issus des retours d'expérience de projet pilotes conduits avec tous les acteurs de l'entreprise
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents.

L'offre de service du réseau Anact-Aract

- Mettre à disposition des entreprises et des pilotes de projets des outils de sensibilisation, des temps d'échange et des réseaux de compétences
- Conseiller sur le terrain des entreprises engagées dans des projets de transformation pour qu'elles les réussissent
- Co-développer des méthodes d'amélioration des conditions de travail innovantes avec les partenaires locaux sur les territoires
- Proposer des démarches de « simulation du travail futur » impliquant les salariés
- Contribuer à des actions collectives de branches et interprofessionnelles
- Financer des projet d'amélioration des conditions de travail grâce au Fact (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail).

Cette 4^{ème} publication poursuit la collection du Réseau Anact-Aract qui vise la capitalisation autour de cas d'entreprise et expérimentations menées dans différents secteurs. Thématique, elle apporte un nouveau regard et retour d'expérience sur les effets produits des expérimentations en matière de conditions de travail et de qualité de vie au travail. Directeur de publication : Richard Abadie, directeur général de l'ANACT. Pilotage projet : Béatrice Sarazin (ANACT, département Veille, Etudes, Capitalisation et Prospective). Ont participé à la rédaction et la coordination de ce numéro : Julien Pelletier (ANACT, direction technique et Scientifique), Patrick Conjard (ANACT, délégation partenariats et projets réseau) et Catherine Labé (Aract Normandie)