



Guide pratique

*METTRE EN ŒUVRE UNE DÉMARCHE
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL
POUR MIEUX TRAVAILLER DEMAIN*



Sommaire

› Introduction	4
› Étape 1 Le cadrage : animation et conduite de la démarche	6
› Étape 2 L'état des lieux : partager une analyse de l'existant	12
› Étape 3 L'expérimentation : la concevoir et la faire vivre	19
› Étape 4 Le suivi : déployer et pérenniser	29
› Histoires de qualité de vie au travail d'entreprises normandes	36
› Des outils pour vous aider à mettre en oeuvre une démarche qualité de vie au travail	41

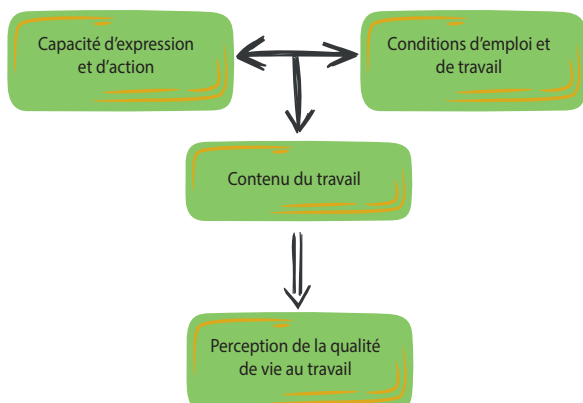


Introduction

La qualité de vie au travail est un concept qui s'est structuré progressivement depuis les années 1950. Une partie de l'offre existante sur le marché du conseil est centrée sur les périphériques du travail : création de salles de sport, conseil en nutrition, création de crèches... Toutes ces initiatives, fortement relayées par les médias, font parfois oublier le message principal: **c'est le travail qui doit être au centre des démarches qualité de vie au travail.**

Mettre le travail au centre, c'est considérer que le plus important des déterminants du bien-être, qui englobe tous les autres, est le sens «du» et «au» travail. **Réaliser un travail porteur de sens pour celui qui l'exerce serait facteur de qualité de vie au travail.**

Le sujet qualité de vie au travail se traduit en France par un accord national interprofessionnel (ANI) signé en 2013. Du contenu de cet accord, nous retenons que : **«les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.»**



Cette définition ne dit pas ce qu'est la qualité de vie au travail mais donne les déterminants principaux de la perception qu'en ont les salariés.

Une démarche qualité de vie au travail repose sur le fait de donner aux salariés la possibilité de **s'exprimer sur le contenu de leur travail** et donc de mettre en place des espaces de discussion qui permettent un débat sur le contenu du travail afin de **construire collectivement des propositions d'amélioration**. Il s'agit aussi de leur permettre d'agir sur le contenu de leur travail grâce à l'expérimentation.

Elle cherche également à **combinaison de enjeux de performance, de qualité du produit ou du service avec les enjeux sociaux** (satisfaction au travail, engagement, conditions de travail, etc.). Contrairement à une démarche de prévention « classique », plus centrée sur les risques, la qualité de vie au travail se situe en amont, au cœur des transformations, et amène à raisonner en termes d'engagement et de santé au travail, et non plus seulement en termes de risques.

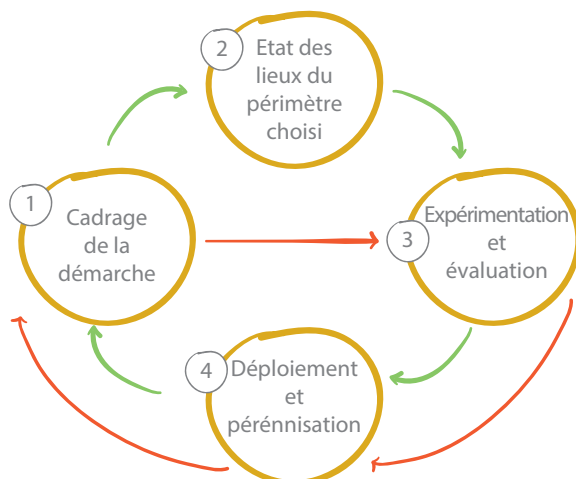
Là encore l'ANI est explicite sur ce sujet : « la démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail regroupe **toutes les actions permettant d'améliorer les conditions d'exercice du travail** résultant notamment des modalités de mise en oeuvre de l'organisation du travail, favorisant ainsi le sens donné à celui-ci, et donc d'accroître la performance collective de l'entreprise et sa compétitivité, par l'engagement de chacun de ses acteurs. Autrement dit, 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 ».

Par ailleurs, une annexe de l'ANI définit les **dix champs** que recouvre la qualité de vie au travail, sans qu'il soit nécessaire que les démarches engagées les couvrent tous :

- la qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise ;
- la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise ;
- la qualité des relations de travail ;
- la qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif ;
- la qualité des modalités de mise en oeuvre de l'organisation du travail ;
- la qualité du contenu du travail ;
- la qualité de l'environnement physique ;
- la possibilité de réalisation et de développement personnel ;
- la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle ;
- le respect de l'égalité professionnelle.

La démarche qualité de vie au travail est modulable, il est possible de la mettre en oeuvre en privilégiant deux entrées différentes. Soit l'on cherche à **améliorer des fonctionnements** qui ne donnent pas satisfaction et dans ce cas on passera par un état des lieux (en vert sur le schéma ci-dessous), soit il est prévu de mettre en oeuvre **une nouvelle organisation** et on privilégiera alors une entrée par l'expérimentation (en orange sur le schéma ci-dessous). Dans tous les cas, il est nécessaire de prendre, préalablement, le temps de cadrer la démarche.

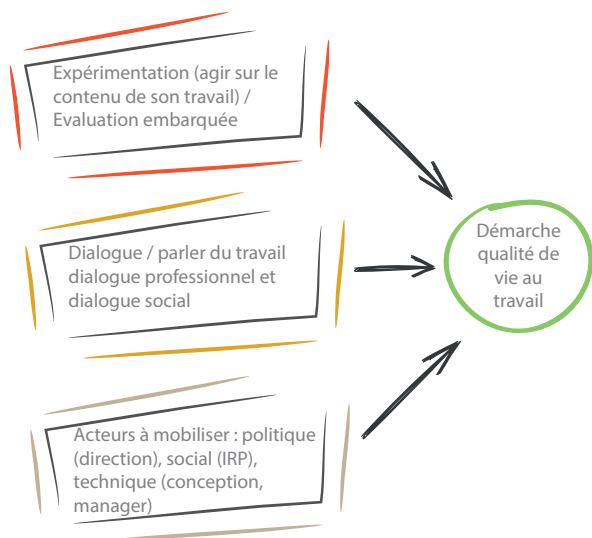


La démarche qualité de vie au travail a pour vocation d'être **pérennisée**, pour accompagner les transformations de l'entreprise et **adapter son fonctionnement quotidien**.

Après un état des lieux sur un premier périmètre, après une première expérimentation conduite à son terme, il sera certainement possible d'en engager une autre, parce que d'autres préoccupations seront apparues, ou que d'autres transformations organisationnelles impactant potentiellement la qualité de vie au travail seront à conduire.

Pour autant, la démarche se veut modeste et porteuse de **transformations concrètes**. Il ne s'agit pas de réaliser l'état des lieux du fonctionnement de toute l'entreprise, ni de systématiser pour chaque changement une expérimentation, mais de se mettre d'accord sur les éléments susceptibles d'avoir un impact important sur la qualité de vie au travail des salariés et de leurs managers.

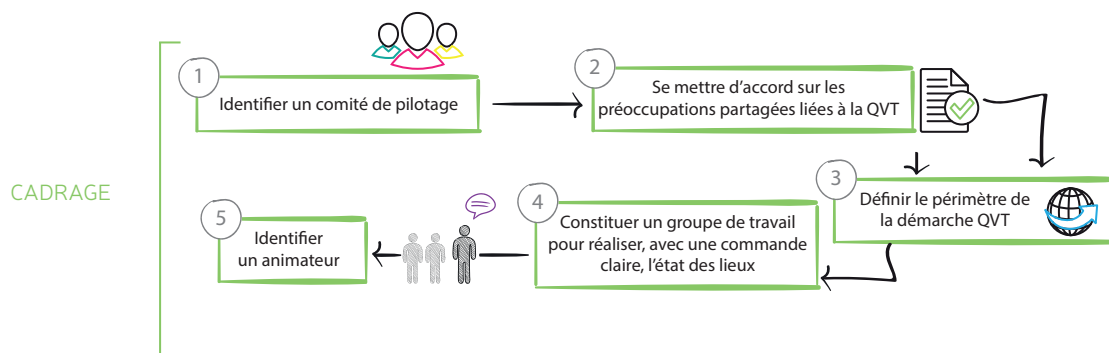
Les acteurs sociaux habituels, le service ressources humaines et les instances représentatives du personnel, ne peuvent pas être les seuls acteurs mobilisés, même s'ils ont toute leur place dans cette démarche. Ce sujet implique de débattre de ce qui est source d'efficacité, de performance, de qualité et de santé au travail, ce qui suppose de mobiliser différents registres liés à l'économique, aux compétences, à la technique, au management, aux projets... et donc les différents acteurs qui portent ces sujets.





Étape 1 : Le cadrage, animation et conduite d'une démarche

Une démarche qualité de vie au travail doit **s'inscrire dans la vie de l'entreprise**, au plus près de ses besoins. Ce n'est pas une démarche en plus, c'est une démarche différente, qui doit réinterroger les pratiques habituelles. Ses intentions de départ sont **ciblées** pour qu'elle puisse être ensuite déployée à d'autres métiers ou services si besoin. Celle-ci ne vise cependant pas à réorganiser complètement le fonctionnement de l'entreprise.



Les questions à se poser :

Mes préoccupations liées à la qualité de vie au travail sont-elles partagées ?

Il est probable que chaque acteur de l'entreprise (dirigeant, représentant du personnel, DRH, responsable technique, cadre...) envisage les **enjeux de qualité de vie au travail** différemment, selon leur point de vue, en lien avec leurs enjeux et leur vécu propres. Engager une démarche qualité de vie au travail est l'occasion de décroquer les préoccupations de chacun, de les mettre en discussion et d'identifier des enjeux communs. Ce consensus permettra de construire une vision et des enjeux partagés de ce qu'est la qualité de vie au travail.

Des projets en cours ou à venir sont-ils susceptibles d'avoir un impact sur la qualité de vie au travail ?

La réorganisation d'une unité, la fusion de services, une évolution de l'activité ou encore une organisation qui ne donne pas satisfaction, des tensions entre services sont d'ores et déjà observées. La démarche qualité de vie au travail peut être **préventive** comme **curative**, elle peut s'inscrire en amont de la mise en place d'un changement comme traiter une difficulté, voire même permettre d'évaluer un changement et de le réajuster.

Selon le contexte et les enjeux identifiés comme prioritaires, un état des lieux sera engagé ou il sera possible de passer directement à la phase d'expérimentation.

Qui va piloter la démarche, qui va décider ? Quelle articulation optimale entre le comité de pilotage et le groupe de travail ?

La mise en œuvre d'une démarche qualité de vie au travail passe par une implication coordonnée des niveaux stratégiques, décisionnaires et opérationnels.

Il convient de s'appuyer autant que possible sur des instances déjà existantes (groupe projet, etc.) afin d'éviter la multiplication des temps de réunion et le cloisonnement des sujets.

Deux espaces complémentaires de dialogue et de travail sont à articuler :

- un **comité de pilotage** nécessitant l'implication de la direction et de représentants du personnel ;
- un **premier groupe de travail**, requérant l'implication de professionnels, qui préparera des propositions à faire valider par le comité de pilotage.

D'autres acteurs peuvent aussi venir soutenir la démarche, sans nécessairement être des membres permanents du pilotage mis en place. Ainsi, certains **managers**, concernés par le périmètre choisi pour un état des lieux, pourront être consultés à un moment donné de la démarche. Certaines personnes occupant des **fonctions techniques** pourront être sollicitées pour prendre en charge l'animation d'un groupe de travail.

Dans les structures de petite ou moyenne taille, les deux instances, comité de pilotage et groupe de travail, peuvent être fondues en une seule après que le groupe de travail ait réalisé l'état des lieux. Cela évite les allers et retours entre les deux instances et la multiplication des réunions qui allongent les temps de prise de décisions des réajustements à opérer.

Lorsque le comité de pilotage a **défini le périmètre de réflexion** du groupe de travail, il détermine de fait, la population potentiellement concernée. Le principe du **volontariat** doit prévaloir car il constitue une garantie d'engagement des personnes dans le travail à réaliser. Il est important à ce stade que la communication de l'objet du groupe de travail, des conditions de restitution des travaux qui préservent l'anonymat, soient suffisamment claires pour lever les craintes qui pourraient freiner la candidature de certains salariés au groupe de travail.

Le **pilotage de la démarche** par une ressource dédiée est une condition de réussite de la démarche. Le pilote est garant de l'articulation entre le comité de pilotage et le groupe de travail, il doit disposer d'une légitimité suffisante, avec des compétences de gestion de projet et de communication, et détenir des compétences d'animation de groupes. Il assure le lien entre les acteurs concernés et la continuité de la démarche.

Dans cet EHPAD, de 110 salariés, les deux instances, comité de pilotage et groupe de travail, ont été fondues à cette étape, pour être constituée ainsi :

- La directrice (membre comité de pilotage)
- La cadre supérieure de santé (membre comité de pilotage)
- Deux membres des instances représentatives du personnel (membre comité de pilotage)
- La cadre du service concerné par l'expérimentation (membre du groupe de travail)
- La cadre du service cuisine (membre du groupe de travail)
- Deux aides soignantes du service (membre du groupe de travail)
- Une salariée de la cuisine (membre du groupe de travail)

Quel périmètre donner à notre démarche qualité de vie au travail ?



Engager une démarche qualité de vie au travail, c'est engager un **processus qui va s'inscrire dans la durée**. Vouloir réaliser un état des lieux sur l'ensemble de la structure ne paraît pas réaliste, sauf dans le cas d'une très petite entreprise. En effet, la réalisation de l'état des lieux va générer des attentes, auxquelles le comité de pilotage risque de ne pas pouvoir répondre dans leur intégralité. Il est donc important que ce dernier puisse dans ses premières décisions, **délimiter le périmètre qui lui paraît prioritaire** : un ou deux service(s), un ou des métier(s). Pour définir le périmètre, il est recommandé de confronter les points de vue au sein du comité de pilotage à partir d'une ou deux questions : Quels sont les secteurs ou métiers pour lesquels on repère des tensions, des insatisfactions au sein des équipes, des difficultés à tenir les objectifs ? Quels sont les secteurs ou les métiers qui vont être prochainement impactés par des changements importants (nouveaux modes d'organisation, nouvelles machines, nouveaux produits ou services) ? C'est le débat autour de ces questions qui permettra de déterminer le premier périmètre d'application d'une démarche qualité de vie au travail.

Outils pour l'action

Construire un langage commun : qu'est-ce que la qualité de vie au travail pour nous ?

Réaliser un brainstorming / Utiliser un questionnaire d'auto-positionnement

Un brainstorming peut faciliter l'identification des représentations et des attentes liées à la qualité de vie au travail. Cela pose l'étendue des possibles et permet la rencontre de visions complémentaires. Les items essentiels peuvent ensuite être notés par les acteurs et projetés sous forme graphique (toile d'araignée) afin de favoriser les échanges sur les écarts de perception et les points qui font sens commun, consensus. Une définition partagée de la qualité de vie au travail peut émerger de ce travail.

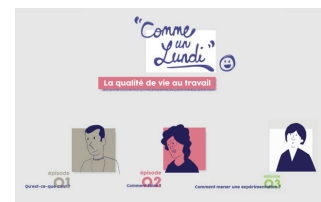
Réaliser l'exercice « Dessine-moi la qualité de vie au travail »

Par petits groupes (4 à 5), chacun note des idées clés ou des images associées à la qualité de vie au travail, puis un tour de table permet de relier les représentations de chacun. La projection sous forme de dessin de ce qui fait sens commun permet d'identifier les composantes majeures de la qualité de vie au travail et de la définir. Il s'agit d'un exercice à faire sur un temps court (20 minutes) pour s'assurer d'aller à l'essentiel.

Mobiliser les mini-films de sensibilisation à la qualité de vie au travail

L'Anact, l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes, l'Aract Hauts-de-France et l'Aract Normandie ont réalisé une série de trois vidéos pédagogiques pour avoir les idées claires sur la QVT. D'une durée d'1 à deux minutes, sous forme de dessin animé, chaque vidéo propose des repères pour mieux comprendre les principes clés d'une démarche qualité de vie au travail et les façons de la mettre en œuvre pour s'assurer d'aller à l'essentiel.

Les vidéos sont disponibles dans la rubrique Web TV sur le site web de l'Aract Normandie : www.normandie.aract.fr



Quel projet ? Quel périmètre ?

Un tableau des enjeux

Un tableau à 4 colonnes peut permettre de poser les préoccupations de différentes situations ou

de différents projets, en cours ou à venir, et ainsi faciliter le choix d'un périmètre.
Il est nécessaire d'y reporter ce que l'on veut améliorer et les impacts que cela pourrait avoir en fonction des différentes composantes de la qualité, de la performance et de la santé au travail.

Situation / Projet	Enjeux de qualité du produit ou du service	Enjeux économiques et de performance	Enjeux sociaux et de santé

Clarifier le qui fait quoi ? Comment les instances s'articulent-elles ?

Ce tableau est l'occasion de poser les bases du fonctionnement

	Comité de pilotage	Groupe de travail	Groupe expérimentation
Référent	Pilote de la démarche QVT Il impulse et anime la démarche, fait du lien entre les espaces et acteurs à chaque étape. (Cf. page 8)	Animateur du groupe de travail Il favorise la production de l'état des lieux et des pistes d'amélioration à tester. (Cf. pages 15, 17)	Responsable de l'expérimentation Il organise l'expérimentation, identifie les indicateurs pertinents, la suit et la réajuste. (Cf. page 27)
Composition	Représentants de la direction, représentants des personnels ainsi que chefs de projets et toute autre fonction transverse utile	Représentants des métiers intervenant sur le périmètre de la démarche (ne pas omettre les fonctions transverses)	Le manager ou un responsable technique concerné par le sujet de l'expérimentation, des salariés du périmètre visé
Mission	<ul style="list-style-type: none"> › Exprime ses attentes › Définit les objectifs de la démarche › Détermine un périmètre › Suit et s'approprie les travaux réalisés › Choisit et valide des propositions d'action et/ou d'expérimentation › Assure le suivi et la pérennisation de la démarche › Communique et valorise la démarche (Cf. pages 7, 8, 29 et 30) 	<ul style="list-style-type: none"> › Produit une analyse de situations de travail › Elabore des propositions d'amélioration et d'actions à tester › Suit l'expérimentation et son évaluation voire y contribue. (Cf. page 13) 	<ul style="list-style-type: none"> › S'approprie les attendus de l'expérimentation › Construit celle-ci ainsi que les indicateurs d'évaluation › Alimente les outils de suivi › Réfère à l'instance de pilotage des effets et besoins de réajustements potentiels de l'expérimentation (Cf. page 20)
Articulation	<p>Passé commande pour l'état des lieux et pour l'expérimentation</p> <p>Est destinataire des résultats</p> <p>Suit, acte, arbitre</p>	<p>Reçoit la commande du comité de pilotage, produit l'analyse et les préconisations, et la communique au comité de pilotage qui acte une expérimentation ciblée.</p>	<p>Reçoit la commande du comité de pilotage, expérimente et la communique à l'instance de pilotage qui décide de pérenniser, d'ajuster ou d'arrêter l'expérimentation.</p>

Retours d'expériences d'entreprises :

Une qualité de vie au travail qui s'inscrit dans les enjeux de la structure et qui a du sens

Cette structure du médico-social doit répondre à une injonction de l'inspection du travail visant à mettre en place un plan d'actions préventif des risques psychosociaux. La direction nouvellement en place découvre un contexte difficile et envisage cette « obligation » comme une **opportunité d'évolution durable**. Elle initie une démarche qualité de vie au travail propice au changement de pratiques, à l'expression sur le travail. Un temps conséquent est organisé pour renforcer l'expression et l'écoute, la construction d'enjeux partagés et de pistes d'amélioration. Différents chantiers d'expérimentation sont initiés favorisant le repositionnement de chacun comme acteur dans la structure, à sa juste place. Ceux-ci s'appuient sur des enjeux partagés au sein du site, notamment : la nécessité de reposer et de clarifier le rôle et les responsabilités de chacun, de retrouver une organisation propice à la reconnaissance et à l'équité, de se recentrer sur des valeurs professionnelles communes autour des résidents.

› *La démarche qualité de vie au travail mise en place dans un contexte contraint et délicat n'est pas venue se surajouter mais bien s'inscrire en cohérence avec les enjeux actuels du site.*

La qualité de vie au travail qui doit réellement s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise

Dans ce site industriel, le dirigeant a souhaité former un collectif paritaire volontaire, sans y participer lui-même, pour réaliser le cadrage de la démarche qualité de vie au travail. Très rapidement, les acteurs concernés ont soulevé de nombreux questionnements renvoyant à leur **manque de connaissance des attendus**, de leur rôle, du lien entre le sens qu'ils construisaient sur les enjeux de qualité de vie au travail et de celui de leur directeur. À l'issue de cette phase de cadrage, les participants ont produit un support précisant le périmètre, les enjeux, les attentes partagées par le groupe. Ces travaux ont été présentés et débattus avec le directeur qui n'envisageait pas du tout une démarche qualité de vie au travail sous l'angle proposé par le groupe. Des attentes fortes sont nées des travaux engagés qui n'ont pas pu être menés à terme car le directeur ne souhaitait pas que la réorganisation de la production fasse partie du périmètre.

› *Une démarche qualité de vie au travail doit s'inscrire dans une stratégie d'entreprise, être co-construite en associant l'ensemble des acteurs concernés, et il est nécessaire que son intention soit partagée. Cette action de cadrage aurait du intégrer le dirigeant pour permettre de construire un socle commun.*

Écueils rencontrés

L'accumulation de projets et de comités de pilotage

Proposer trop de projets à la fois, monter différents comités de pilotage qui reposent sur les mêmes personnes qui auront donc peu de temps à consacrer à chaque projet risquent de compliquer et finalement retarder la démarche entamée. L'idéal est de ne pas multiplier les projets ainsi que les comités de pilotage, et que différentes personnes s'investissent, en lien les unes avec les autres, pour créer des connexions entre les projets.

Un pilotage inadéquat

Un pilotage trop théorique, distant, attentiste ou désincarné peu porter préjudice à la démarche dans la mesure où la dynamique risque de se dégrader pour finalement être abandonnée. De la même façon, si les ressources allouées à la démarche ne sont pas légitimes, identifiées et disposant de marges de manœuvre, il sera difficile de faire avancer la démarche qualité de vie au travail dans de bonnes conditions.

Trop d'acteurs mobilisés au regard de la taille de la structure.

Le nombre d'acteurs mobilisés doit rester proportionnel à la taille de la structure. Dans le cas contraire, la démarche peut demander trop d'investissement, en temps notamment, au regard des ressources disponibles. Par ailleurs, multiplier les acteurs c'est aussi multiplier les temps de prise de décision.

Un périmètre trop vaste

Être trop ambitieux, c'est prendre le risque de ne pas pouvoir répondre à toutes les attentes qui seront formulées durant l'état des lieux et donc de créer de la frustration chez les salariés qui se sentiront abandonnés. **La démarche qualité de vie au travail se construit pas à pas en élargissant le périmètre au fur et à mesure.**

L'absence de traçabilité des échanges et des décisions prises.

Le contenu des échanges et l'ensemble des décisions prises doivent **être formalisés sur un support auquel il sera possible de se référer**, si nécessaire, durant les différentes étapes de la démarche qualité de vie au travail. L'absence de traçabilité peut entraîner la déformation de certains échanges, la remise en question ou l'oubli de décisions qui ont été prises, et donc impacter fortement la poursuite d'une démarche qualité de vie au travail.

Conditions de réussite

Une connexion à l'existant et à la stratégie de l'entreprise

La démarche qualité de vie au travail doit être menée en **cohérence avec la réalité l'entreprise** en terme de ressources, de taille, d'histoire, d'enjeux et de stratégie globale.

Une volonté partagée d'être dans un dialogue constructif et une dynamique positive de progrès

Engager une démarche qualité de vie au travail nécessite de s'appuyer sur un **dialogue social de qualité**. Les partenaires sociaux (direction et représentants des salariés) vont devoir construire ensemble une vision commune des principaux enjeux, dialoguer autour d'un plan d'actions, évaluer une expérimentation. Engager une telle démarche dans un contexte de dialogue social dégradé serait voué à l'échec.

Accepter des changements de pratiques, de postures

Durant les différentes étapes de la démarche qualité de vie au travail, des changements devront être effectués pour améliorer le fonctionnement d'un service ou d'un métier. Pour cela, les personnes concernées devront être en mesure d'**accepter de modifier leur façons de fonctionner, leurs pratiques ou leurs postures**.

Accepter le droit à l'erreur et le pas à pas

La mise en œuvre d'une démarche qualité de vie au travail se fait **petit à petit**, mais doit assez vite faire la preuve d'**améliorations concrètes**. Le choix des premiers enjeux, le premier périmètre déterminé devra être réalisé en tenant compte de cette exigence.

Ancrer la démarche dans les réalités du terrain

La démarche doit s'inscrire dans les **réalités du terrain, du travail et de ses conditions de réalisation**. L'objectif est de répondre aux préoccupations de l'entreprise en tenant compte du cadre et des contraintes auxquels elle doit faire face.

Définir une organisation claire.

Les **rôles de chacun doivent être clairement définis** afin que l'on sache toujours qui fait quoi ainsi que les ressources qui peuvent être mobilisées en cas de besoin.

Communiquer durant l'étape de cadrage :

› La communication est essentielle tout au long de la démarche qualité de vie au travail et **doit être pensée dès son démarrage**. Cela permettra d'assurer une bonne compréhension et un partage des enjeux liés à la mise en œuvre de la démarche QVT.

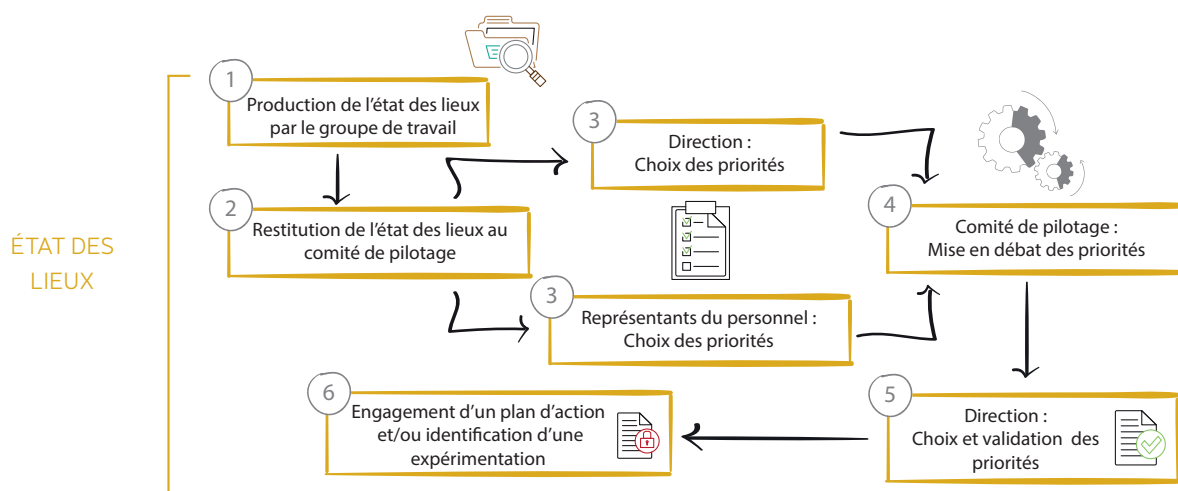
Des pistes pour communiquer :

- › Un format simple et synthétique à adapter à chaque étape pour informer l'ensemble des collaborateurs de l'avancée de la démarche.
- › Un format spécifique et détaillé pour les personnes concernées par la démarche
- › Des temps d'échanges avec un binôme paritaire du comité de pilotage pour faciliter la compréhension et surmonter des résistances.



Étape 2 : L'état des lieux, partager une analyse de l'existant

Lorsque le périmètre de l'action a été défini, la phase d'état des lieux peut alors être engagée. Son objectif est d'identifier les éléments qui dégradent la qualité de vie au travail et ceux qui au contraire la favorisent, afin de pouvoir proposer des pistes d'amélioration au comité de pilotage.



Les questions à se poser :

Quelles étapes prévoir pour réaliser ce partage de l'existant ?

Un groupe de travail composé de personnes volontaires issues du périmètre visé doit être constitué, et des personnes travaillant dans des services en relation avec le périmètre concerné peuvent également être associées. Il se réunira à quatre reprises avec l'aide d'un animateur possédant des compétences ou, a minima, une sensibilité en analyse du travail. Ce groupe va produire **l'analyse de**

l'existant à partir d'une commande que lui aura passée le comité de pilotage. Son rôle est d'analyser un certain nombre de **situations sources de contraintes et de situations positives** au regard de la qualité de vie au travail. Il est important d'identifier aussi ce qui fonctionne bien afin de le préserver et le développer.

Les travaux issus de ce groupe de travail seront restitués au comité de pilotage par l'animateur accompagné de deux représentants du groupe de travail désignés par leurs pairs.

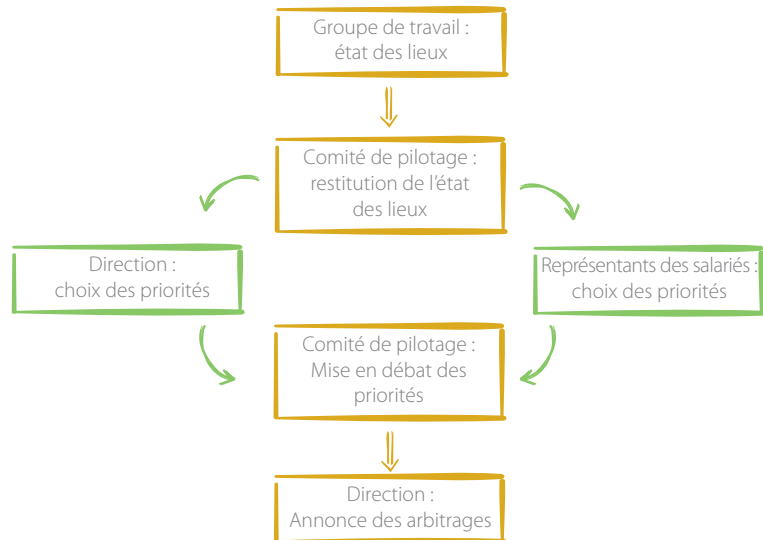
Selon la qualité du dialogue social au sein du comité de pilotage et l'aisance des membres pour structurer un plan d'actions en priorisant et en articulant différentes actions entre elles, une phase (en vert sur le schéma) de choix des priorités sera organisée. Celle-ci a pour objectif de permettre à chaque partie, direction et représentants des salariés, de prendre un temps de recul nécessaire afin de s'approprier les travaux présentés et de prioriser les propositions d'action qui semblent les plus importantes à engager.

C'est à cette étape que des **connexions avec d'autres actions en cours** dans l'entreprise

pourront être faites ou bien que chacun pourra proposer des actions complémentaires, auxquelles le groupe de travail n'aurait pas pensé, afin de répondre aux situations problèmes analysées par le groupe de travail.

Quoi qu'il arrive, le comité de pilotage aura besoin d'un temps d'appropriation de l'analyse des situations problèmes proposée avant de pouvoir se mettre d'accord sur les actions prioritaires. Une deuxième réunion aura pour objectif de mettre en débat les priorités à retenir du point de vue des deux parties.

À l'issue de ce comité de pilotage, la direction ayant entendu les priorités des représentants des salariés et ayant exprimé les siennes, sera en mesure d'**arbitrer** sur le plan d'actions qu'elle décidera de retenir.



La commande est-elle claire ?

L'animateur du groupe de travail qui sera mis en place pour réaliser l'analyse de l'existant doit disposer d'une **commande précise** afin de poser les bonnes questions au groupe de travail. La question qu'il va poser n'est pas neutre, elle va orienter les travaux du groupe de travail chargé de formuler l'état des lieux. Dans certains cas, elle peut être très large : « Qu'est-ce qui dans le fonctionnement de votre service est source de dégradation de votre qualité de vie au travail ? Qu'est-ce qui au contraire constitue pour vous des facteurs de qualité de vie au travail ? » ou plus précise : « Dans la construction des plannings de travail et dans leur mise en œuvre quotidienne qu'est-ce qui contribue à dégrader votre qualité de vie au travail ? Qu'est-ce qui au contraire la favorise aujourd'hui ? ».

Dans les deux cas, il est important de toujours collecter des éléments à la fois sur ce qui doit être amélioré et sur ce qui fonctionne bien.

Comment parler de son travail ?

Parler du travail, c'est se référer à des **situations de travail précises et réelles**. De ce point de vue, l'animateur doit être attentif à pousser l'expression des personnes pour qu'elles puissent **caractériser la difficulté** qu'elles mettent en avant. Par exemple : « on ne communique pas assez », expression souvent employée, ne renvoie pas à une situation de travail. L'animateur doit donc inciter le participant à **préciser** dans quelles circonstances la communication pose problème, qui est concerné. Il conduira ensuite avec les membres du groupe une **analyse** de cette situation.

Comment animer un espace de discussion sur le travail ?

Animer un espace de discussion sur le travail, c'est se préparer à accueillir des points de vue différents à propos d'une même situation et permettre à chacun d'exprimer son ressenti. Au travers de questions posées par l'animateur, il s'agira ensuite de dégager une analyse commune de la situation, de ses caractéristiques principales et de formuler les effets de cette situation sur les trois dimensions de la démarche qualité de vie au travail : **performance, qualité du produit ou du service, bien-être des salariés**. Il est important que l'animateur facilite l'expression du groupe, sans jamais interférer en donnant son propre avis, pour ne pas influencer sur le contenu de l'analyse. L'animateur est le traducteur du groupe, celui qui va reformuler et mettre en forme la parole et les idées qui s'expriment.

Quelles règles du jeu pour une expression libre ?

Pour que l'expression de ce qui représente une difficulté et son analyse puissent être menées à bien, l'animateur doit faire respecter un certain nombre de règles aux participants : **pas de jugement** sur ce que dit l'autre, **écoute attentive, participation active, pas de recherche immédiate de solution**... Il est souvent préférable de proposer au groupe de définir lui-même les règles qu'il souhaite mettre en place pour permettre cette expression. Une fois ces règles formulées, l'animateur devient le garant de leur respect.

Quelle place donner aux managers ?

Pour que l'expression soit libre, la présence des managers dans le groupe de travail n'est pas requise. Pour autant, les situations problèmes que va pointer le groupe ou les propositions d'action peuvent les impacter. Le manager peut s'inquiéter de l'analyse qui va être posée, avoir peur d'être remis en question, malgré les précautions prises. Il est nécessaire, après la restitution des travaux en comité de pilotage que les membres de la direction présents invitent les managers concernés par le périmètre analysé à prendre connaissance des travaux et débattent avec eux des pistes d'action à retenir.

Par ailleurs, la qualité de vie au travail concerne tous les salariés et les managers au premier chef. Dans certaines entreprises, un groupe de travail managers a été mis en place.

Outils pour l'action

Voici ici un outil développé par le réseau Anact-Aract qui semble particulièrement adapté. D'autres outils plus classiques maîtrisés par l'animateur peuvent également s'avérer utiles.

Safari photo

Le safari photo est un **outil pour parler du travail et faire parler le travail** afin de mieux prendre en compte les problématiques et d'aider à **construire un diagnostic commun** des situations problèmes et des situations positives en lien avec la qualité de vie au travail.

Pour mettre en œuvre l'outil Safari photo, il sera demandé aux participants du groupe de travail de choisir puis de prendre en photo deux situations qui, de leur point de vue, posent problème et deux situations positives qui favorisent sa qualité de vie au travail. En effet, s'il est important de travailler sur des améliorations, il est nécessaire d'identifier ce qui va bien. Cela permettra dans les actions à engager de vérifier que ce qui est envisagé ne va pas venir impacter négativement ces éléments favorables. Cela pourra aussi permettre d'envisager des actions qui viennent développer encore plus ces éléments qui font ressources.

Dans l'analyse qui sera faite des photos des situations de travail proposées par les participants, l'animateur devra prendre la précaution de questionner le groupe sur les effets de cette situation aux trois niveaux que cherche à articuler une démarche qualité de vie au travail : effets sur la performance de l'entreprise, effets sur la qualité du produit ou du service et effets sur le bien-être. **Par exemple, l'infirmière qui se plaint de devoir utiliser pour les soins des gants peu solides, exprimera très vite le**

fait qu'elle s'énerve parce qu'elle doit en changer alors qu'elle est en train de faire un soin quand le gant craque. Elle a le sentiment de ne pas être reconnue (bien-être), que le soin au patient prendra plus de temps et que ce dernier pourra avoir le sentiment que tout n'est pas fait pour sécuriser le soin (qualité du produit ou du service), et que la consommation de gants augmente et le budget achat en conséquence, les économies que le service achat pouvait penser effectuer en achetant des gants moins chers à l'unité se révèle un mauvais critère (performance). Ce travail sur les 3 types d'effets est important. En effet, plus ils seront explicites, plus ils constitueront des éléments utiles au comité de pilotage, lorsque ce dernier devra choisir et prioriser les actions à mettre en place.

Plusieurs méthodes d'analyse sont possibles, elles sont toutes très classiques et relèvent des méthodes de résolution de problème. Il est possible d'utiliser un diagramme d'Ishikawa ou bien encore un questionnement de type QQOQCCP, pour : « Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? » en **privilegiant la question pourquoi**, ou plus exactement en la posant plusieurs fois de suite.

Plus de détails sur cette méthode d'analyse des situations de travail sont disponibles dans la fiche pratique « Safari Photo : un outil pour parler du travail et faire parler le travail » (plus d'information page 41)

Retours d'expériences d'entreprises :

Mobiliser les bonnes ressources

Dans cette usine de l'agro alimentaire, si les conducteurs de barattes étaient les personnels jugés prioritaires quant à l'amélioration de la qualité de vie au travail, le groupe de travail a été constitué par plusieurs de leurs représentants, mais aussi par des personnes occupant des fonctions en relation avec ces derniers qu'ils soient en amont ou en aval de la chaîne de production. En effet, on travaille rarement seul, en totale autonomie. Pour comprendre les difficultés rencontrées, le dialogue avec les fonctions en relation avec le métier visé est souvent déterminant.

Favoriser la production de l'analyse

Dans cette maison de retraite, les aides soignants se plaignent des difficultés qu'ils rencontrent pour déplacer les chariots de linge qu'ils utilisent quotidiennement pour intervenir dans les chambres des résidents. La question du pourquoi, posée plusieurs fois, est ici fondamentale pour identifier les bons déterminants sur lesquels agir :

- Pourquoi le déplacement du chariot de linge est-il difficile ?
 - 1. parce que le chariot est lourd. 2. parce qu'il roule mal
 - Pourquoi le chariot est lourd ?
 - › Parce que la dépendance des personnes âgées augmente, lorsqu'on arrive à la fin du couloir et changé plus de personnes âgées, on a utilisé beaucoup plus de linge qu'il y a quelques années.
 - › Parce que le couloir des chambres est long, or, plus on a fait de chambres, plus on a changé de linge et plus le chariot se trouve chargé.
 - Pourquoi est-ce que le chariot roule mal ?
 - › Parce que les roues se bloquent.
 - › Pourquoi les roues se bloquent ?
 - › Parce que il y a des fils qui servent à fermer les sacs poubelles qui s'enroulent dans les roues des chariots
 - › Pourquoi les fils se détachent-ils des sacs ?
 - › Parce que on utilise des sacs avec des fils à arracher et à nouer, là où il existe des fils avec des liens de fermeture directement intégrés
 - › Pourquoi les fils ne sont-ils pas enlevés des roues ?
 - › Parce que nous n'avons ni le matériel ni le temps pour enlever les fils
- Au final, les deux solutions retenues seront :
- de doubler les chariots, pour pouvoir en changer lorsque l'aide soignant aura effectué ses

- interventions sur 50% des chambres ;
- de faire réaliser tous les mois par le service entretien, un nettoyage des roues pour enlever tous les fils ou autres objets qui se seraient immiscés dans les roues.

Ces deux pistes d'action ont fait l'objet d'une expérimentation afin de vérifier que leur mise en oeuvre répondait suffisamment au problème posé.

› Dans cet exemple, si l'analyse n'avait pas été suffisamment poussée, on aurait pu imaginer changer les chariots, sans résoudre pour autant le problème.

Veiller à l'articulation des différentes instances d'échange, de production et de décision

Dans cet établissement du médico-social, l'état des lieux produit par le groupe de travail a permis l'identification partagée des sources de tensions dans la structure mais également la mise en évidence d'axes majeurs de progrès d'une part, chacun étant illustré par des pratiques favorables et des pistes d'amélioration concrètes, d'autre part. La contribution active et enthousiaste des salariés à cette production a généré des attentes fortes en termes de changement.

Le comité de pilotage destinataire de cette production exhaustive a pris connaissance l'ensemble des propositions, en a analysé la pertinence au regard de sa vision globale de la situation, en a étudié le réalisme, la faisabilité, la logique chronologique des chantiers à mener, leurs interactions, puis le lien avec des projets en cours ou à venir. Au terme de cette réflexion, l'ensemble de la production a été validée, enrichie et des arbitrages liés aux priorités en termes de délais ont été effectués avant d'être retournés au groupe de travail état des lieux.

Cette conclusion sous forme de « bons de commande » dans le cadre d'un échéancier réaliste a été accueilli très positivement par le groupe de travail qui s'est senti pouvoir évoluer dans un cadre sécurisant, avec des échéances et une méthode.

La capacité d'expression de chacun et son pouvoir d'agir sur les difficultés ont été traduits concrètement tout comme le pilotage de la démarche et l'engagement de la direction ont été incarnés par ce processus.

Écueils rencontrés

Un problème – une solution :

Exprimer un problème et rechercher immédiatement une solution, sans poser une analyse suffisamment approfondie, est courant tant cette dernière peut parfois paraître contraignante. Ce mode de fonctionnement va souvent conduire à imaginer des solutions à un niveau inexact, au sens où il ne va pas remonter suffisamment aux causes principales (comme dans l'exemple des chariots de linge).

Oublier des parties prenantes :

Ne pas identifier les bonnes personnes à mobiliser en fonction de la question posée est problématique. La constitution du groupe doit toujours être réfléchi en s'interrogeant sur **l'ensemble des métiers potentiellement concernés par la question** à résoudre ou **en interaction** avec le métier qui aura été considéré comme devant être au centre de la démarche.

Trop de participants, trop de réunions, trop de matières à analyser :

Généralement, un groupe de travail est composé d'un maximum de 8 personnes et se réunit 4 fois sur un temps de 3 à 4 heures par réunion. Le nombre de personnes est lié à la commande passée : dans le cadre de l'utilisation de l'outil safari-photo, on va demander à chacun d'entre eux de réaliser quatre photographies, ce qui va générer 32 situations à analyser. Certaines seront de même nature et feront l'objet d'un regroupement. Néanmoins, multiplier le nombre de personnes, c'est multiplier le nombre de situations à analyser et surtout le nombre de réponses potentielles à donner. C'est donc prendre le risque de ne pas être en capacité de répondre suffisamment aux attentes qui vont s'exprimer. **La qualité de l'analyse doit primer sur la quantité de situations à examiner.**

Un animateur spécialiste de la question posée :

Cela peut être perçu par le comité de pilotage comme une garantie de réussite. C'est en réalité un piège, dans la mesure où les compétences attendues sont des **compétences d'animation et de mobilisation d'outils de résolution de problèmes**. Demander à un expert d'animer le groupe de travail, c'est prendre le risque qu'il oriente l'analyse au prisme de ses propres convictions. Cependant, même en étant étranger au sujet soulevé, l'animateur peut projeter sa propre vision de la situation, dans sa façon de reformuler. Il risque alors de privilégier certains des éléments évoqués au détriment d'autres, transformer légèrement une idée, parfois sans le vouloir. **L'animateur doit donc être extrêmement vigilant à la fois dans la manière dont il questionne le groupe et dans ses reformulations.**

Chercher des coupables plutôt que des solutions :

La tentation est grande d'identifier une personne qui impose des exigences ou des contraintes qui rendent la situation de travail difficile. Le rôle de l'animateur sera alors d'interroger sur les raisons qui font que cette personne agit de la sorte pour sortir de l'accusation vers laquelle les groupes peuvent se tourner facilement.

Nier le rôle du management dans la qualité de vie au travail :

Dans le même ordre d'idée, le groupe peut ne pas oser poser la question du management, pensant se mettre dans une situation de remise en cause du manager lui-même. Or, le rôle du manager, sa façon de distribuer le travail, de réguler les aléas, de soutenir ses équipes... ne sont pas sans conséquences sur leur qualité de vie au travail. La manière d'instruire la question sera déterminante pour ne pas tomber dans l'accusation : qu'est-ce qui lui est demandé ? À quels objectifs doit-il répondre ? De quelles marges de manœuvre dispose-t-il pour décider ? Même si le groupe n'a pas toutes les réponses, il pourra au moins **renvoyer les questions qui lui paraissent prioritaires** pour appréhender les éléments à l'origine de la difficulté rencontrée.



Conditions de réussite

Formaliser et partager le travail du groupe :

Le groupe de travail va beaucoup s'exprimer, parfois de façon non linéaire. Le rôle de traducteur de l'animateur du groupe de travail est donc fondamental. Pendant les séances de travail ce dernier va prendre note de l'ensemble des échanges. Après chaque séance de travail, il va devoir reprendre ces éléments, tout en respectant les intentions de ceux qui les ont exprimées. Il est donc important, que les participants puissent relire et valider la reformulation proposée en début de la séance suivante, ou a minima qu'une validation ait lieu à la fin du cycle de 4 réunions.

Respecter des règles de fonctionnement :

Les règles de fonctionnement sont fixées en début de session par les membres du groupe de travail qui s'engagent collectivement à les respecter. Il est important de les rappeler régulièrement, voire de proposer d'en ajouter certaines lorsque des difficultés apparaissent. Ce qui va être exprimé par les

participants relève de leur propre perception et non d'une vérité objective. Il s'agira pour les autres membres du groupe, pour l'animateur, puis pour les membres du comité de pilotage de l'accueillir comme tel. La perception exprimée est la première forme de réalité vécue par celui qui l'exprime. On peut ne pas percevoir la situation de la même façon, mais il est nécessaire d'accepter que l'autre puisse la percevoir ainsi et donc la vivre différemment. Dans le cas contraire, cela peut engendrer des désaccords, voire du conflit.

Échanger sur le travail réel :

L'expression des participants est parfois large et non directement en lien avec des situations de travail précises. Normalement, le fait de demander une photo, oblige à réaliser cet exercice. Néanmoins, l'animateur peut se retrouver face à des situations problèmes trop désincarnées, en particulier lorsqu'il s'agit de photos symboles. La situation problème « Il n'y pas assez de communication » en est typiquement l'exemple. Il faudra alors inviter celui qui l'a exprimée à préciser à quelle occasion il éprouve ce manque : quand il doit prendre un engagement de délai vis-à-vis d'un client et qu'il ne dispose pas de temps de régulation avec le responsable de production pour arbitrer ? Quand les temps de réunion sont consacrés à de l'information descendante sans occasion d'échanges sur des difficultés communes ? L'inviter à la relier à une situation de travail, c'est l'obliger à exprimer à quel moment et pourquoi cela lui pose problème dans son activité quotidienne.

S'autoriser à faire évoluer le cadre de la démarche :

Il peut être intéressant dans certaines situations d'inviter dans le groupe, une personne qui n'était pas initialement prévue. En effet, il arrive de se rendre compte, à un moment de l'analyse, que sur une situation problème particulière, tel service ou métier est à l'origine de contraintes sur un secteur ou métier du groupe de travail.

À l'occasion de ces espaces de discussion sur le travail, chacun se construit une vision plus globale du processus de production du produit ou service auquel il contribue. Il constitue une occasion de construire ou reconstruire du sens au travail que je réalise.

Ainsi, si on reprend l'exemple des conducteurs de barattes cité page 15, le travail du groupe montrera qu'un certain nombre de contraintes provient des emballages de matières premières dont l'ouverture est plus ou moins facile. Le service des achats, contacté sur ce point, expliquera qu'il ne prend pas en compte ce critère dans son choix, n'ayant pas conscience de la contrainte générée. Ainsi à prix d'achat égal, ils sont convenus, à l'avenir, d'intégrer un critère type d'emballage dans leurs achats. Ce débat sur les contraintes générées par les uns, qui s'imposent à d'autres pour de bonnes raisons est un moment important des échanges. Il permet de comprendre que si un collègue demande telle chose, c'est qu'il a lui-même une raison valable et que c'est utile pour lui.

Communiquer durant l'étape d'état des lieux :

Communiquer à l'issue de la phase d'état des lieux est indispensable afin d'**informer de ce qui sera mis en œuvre dans les étapes suivantes**.

Au-delà des personnes mobilisées par le groupe de travail de l'état des lieux, il est nécessaire d'**informer régulièrement les salariés concernés par les travaux du groupe de travail**, tout particulièrement lorsque des décisions concernant les actions à mettre en œuvre les impacteront.

Plus largement, indépendamment des personnes concernées par la démarche, il est intéressant d'informer les autres services ou métiers de l'avancée de la démarche, des premiers résultats, des prochaines échéances et de ce qui sera mis en œuvre par la suite.



Étape 3 : L'expérimentation, la concevoir et la faire vivre

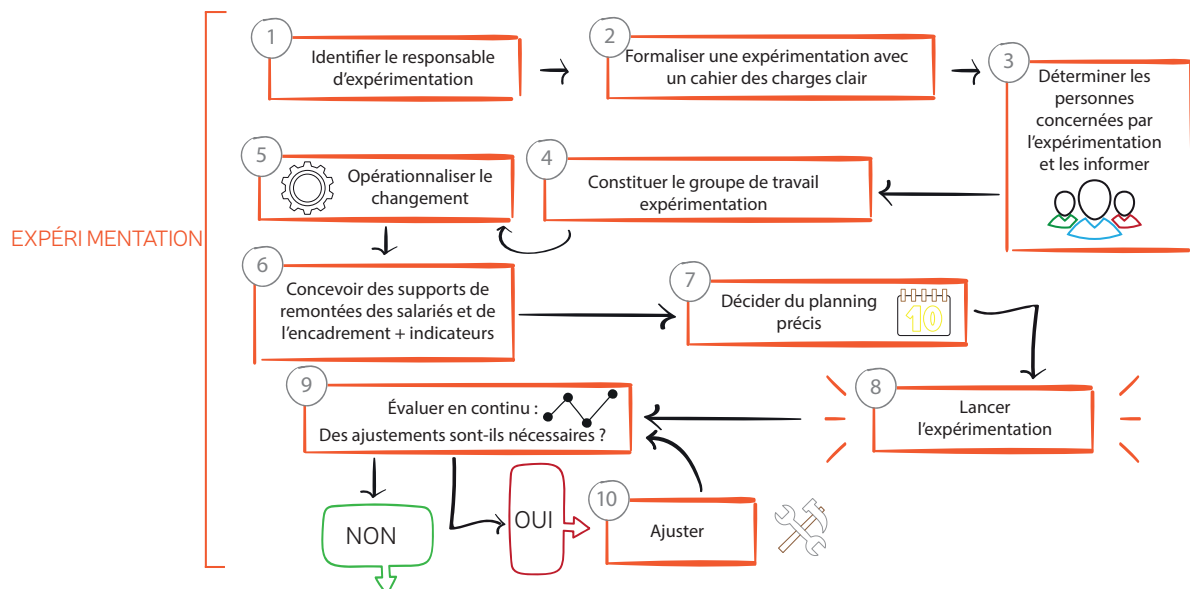
L'expérimentation, ou chantier test, est une **méthode de conduite de changement** particulièrement adaptée lorsque l'on envisage des modifications organisationnelles. Pendant une période donnée, la modification organisationnelle va être mise en place et les salariés seront interrogés sur les effets de ce changement.

On formalisera préalablement les **bénéfices attendus** de cette expérimentation sur 3 plans :

- › les effets sur la performance,
- › les effets sur la qualité produite,
- › les effets sociaux dont les effets sur la santé des salariés.

En s'appuyant régulièrement sur les remontées des salariés, le comité de pilotage décidera des ajustements à apporter pour atteindre les objectifs attachés au projet de changement.

L'expérimentation peut paraître une chose simple, allant de soi, ne nécessitant parfois pas une préparation et une formalisation aussi importantes que celles préconisées dans ce guide. Or, lorsque l'on arrive à l'étape de l'évaluation, si celle-ci n'est pas été clairement **cadrée**, que des indicateurs n'ont pas été formalisés pour juger de la pertinence de l'expérimentation, qu'on ne mesure pas d'où l'on part ou que les informations ne sont pas collectées au fil de l'expérimentation, par exemple, la réussite de l'expérimentation risque fortement d'être compromise.



Les questions à se poser :

Préparer l'expérimentation

Pourquoi engager une expérimentation ?

Lorsque l'on cherche à améliorer une situation donnée ou lors de changements organisationnels (modifier une procédure, mettre en place le télétravail, modifier les attributions d'un service donné...), il n'est pas certain que la solution initialement envisagée soit la bonne ou que l'on ait pensé à tout. L'expérimentation alors s'avère un outil adapté car elle part du principe qu'il est difficile d'anticiper toutes les conséquences d'un changement organisationnel, parce que certains effets ne se produiront que dans l'action elle-même, au moment de l'interaction entre les personnes.

L'expérimentation vise à associer au projet de changement une partie des salariés concernés à terme, en leur faisant **vivre en conditions réelles le changement envisagé** pendant un temps défini. Parfois, ces derniers peuvent avoir des doutes sur le bien fondé du changement envisagé. Elle va permettre à chacun de vivre ce qui est écrit sur le papier et de se rendre compte de son impact réel. À l'issue de l'expérimentation, soit les doutes seront levés, soit ils seront confirmés, mais les uns et les autres disposeront d'éléments factuels pour en débattre.

Engager une expérimentation, c'est donc **accepter de suspendre son jugement** le temps de celle-ci. Il s'agit d'adopter une méthode de pas à pas, où l'on teste avec la participation des salariés et de leur hiérarchie, la pertinence de la solution envisagée et où l'on accepte de faire évoluer, si nécessaire les modalités organisationnelles initialement prévues pendant l'expérimentation. Les ajustements sont réalisés jusqu'à stabiliser un fonctionnement qui réponde aux objectifs et aux bénéfices attendus en termes de performance, de qualité de produit ou de service et de santé des salariés qui auront été initialement définis et qui restent stables dans le temps.

Le cahier des charges est-il précis ?

Issue de la phase d'état des lieux ou d'une décision du comité de pilotage, quelle que soit l'origine de l'expérimentation, l'idée, même claire, nécessite d'être travaillée pour faire l'objet d'une mise en œuvre. Il est recommandé que le comité de pilotage puisse fournir au responsable de l'expérimentation un cahier des charges de cette dernière : **objectifs à atteindre, process souhaité, moyens alloués, périmètre envisagé**. Celui-ci associera des membres du comité de pilotage et de salariés concernés par l'expérimentation à venir pour préparer concrètement les modalités de l'expérimentation :

1. Formaliser le fonctionnement précis et les conditions à réunir pour pouvoir démarrer
2. Déterminer les personnes concernées et les modalités d'information de ces dernières
3. Concevoir un support de remontée des observations des salariés qui vivent l'expérimentation et de leur encadrement
4. Décider du planning précis et de ses différentes étapes en fonction des éléments précédemment rassemblés

Lorsqu'il s'agit d'une entrée directe par une expérimentation, le responsable de l'expérimentation devra s'assurer de s'être bien approprié le contexte dans lequel le projet s'inscrit, les objectifs qui sont assignés au projet, les marges de manœuvre dont il dispose pour le faire évoluer et travailler étroitement avec le pilote de la démarche qualité de vie au travail.

Qui conçoit l'expérimentation ?

La réponse à la question du « qui conçoit ? » sera différente en fonction de l'étape dans laquelle l'expérimentation va s'inscrire :

› L'expérimentation peut correspondre à la troisième étape d'une démarche qualité de vie au travail. C'est-à-dire que l'idée à tester est en lien direct avec les situations problèmes et les propositions d'amélioration qui auront été formulées durant un état des lieux et dont certaines auront ensuite été retenues par le comité de pilotage. Dans ce cas, il est recommandé que des personnes, ayant participé au groupe de travail de l'état des lieux, et si possible celles à l'origine de l'idée donnant lieu

à expérimentation, participent à sa conception. Il s'agit en effet, de s'assurer de ne pas dénaturer sans le vouloir, l'objectif de départ. Ainsi, un petit groupe de travail composé du **responsable de l'expérimentation**, de quelques **salariés ayant participé à l'état des lieux** et de quelques **salariés du futur périmètre de l'expérimentation accompagnés de leurs hiérarchiques**. Ce groupe ne dépassera pas 5 à 7 personnes.

› L'expérimentation peut aussi être l'étape qui suit directement le cadrage de la démarche réalisé par le **comité de pilotage** si celui-ci considère que le changement envisagé peut avoir un impact important sur la qualité de vie au travail et qu'il mérite donc d'être expérimenté.

Dans ce cas:

- Soit le projet est déjà complètement défini et décidé par la direction et il s'agira uniquement de réunir quelques personnes concernées par le périmètre de l'expérimentation pour préparer son **organisation concrète** (déterminer les personnes concernées, concevoir un support de remontées d'observations et décider d'un planning et des étapes à suivre).
- Soit une phase d'opérationnalisation sera nécessaire afin de définir et de formaliser le fonctionnement précis ainsi que les conditions à réunir pour démarrer.

Qui vit l'expérimentation ?

La question de qui vit l'expérimentation est importante. Un premier niveau de réponse évident consiste à dire qu'il s'agit des salariés travaillant dans le **périmètre choisi** et de leur encadrement : la ligne de production, le service X, le métier Y. Mais en y réfléchissant bien, on va rapidement se rendre compte que d'**autres acteurs**, en relation avec le service concerné par l'expérimentation, peuvent en faire partie. Il est donc nécessaire, lors de la mise en place de l'expérimentation, de s'interroger sur les personnes et/ou services qui, tout en ne faisant pas partie du périmètre choisi, contribuent au nouveau mode d'organisation mis en place.

Dans cet EHPAD, le service des repas du soir en chambre est modifié afin de permettre aux aides soignantes de disposer de plus de temps auprès des résidents pour les accompagner dans leur repas. Les aides soignantes et leur encadrement ne seront pas les seuls à être concernés par ce changement. Pour qu'il puisse se réaliser, les salariés du service cuisine vont être mobilisés car il leur sera demandé de préparer les repas à l'assiette pour faire gagner du temps aux aides soignantes, et qu'ils recevront les plateaux et la vaisselle sale à nettoyer 20 minutes plus tard.

Sur quels indicateurs s'appuie-t-on pour juger de l'impact de l'expérimentation ?

Préalablement au lancement de l'expérimentation, il sera nécessaire de se mettre d'accord sur les indicateurs qui permettront de juger de son impact sur les trois dimensions de la démarche qualité de vie au travail (performance, qualité du produit ou du service, santé des salariés). Ces **indicateurs** pourront être d'ordre **quantitatifs**, mais aussi **qualitatifs**, et il est important que les **indicateurs d'impact** choisis correspondent aux bénéfices attendus de l'expérimentation définis par le groupe de pilotage.



Parallèlement à ces indicateurs d'impact, il pourra être pertinent de prévoir des **indicateurs de conformité** qui permettront de mesurer si l'expérimentation s'est bien déroulée dans les conditions

et avec les moyens initialement prévus. En effet, on le sait, les entreprises vivent de nombreux changements et il est toujours difficile de réaliser une mesure « toutes choses égales par ailleurs ». Ces différents éléments mis en relation avec les indicateurs d'impact permettent de venir nuancer l'évaluation de l'expérimentation.

Dans l'exemple de l'EHPAD qui modifie le service des repas du soir pour les personnes qui dînent en chambre, cela se traduit de la manière suivante :

	Pour la santé des aides soignantes	Pour la qualité du service hôtelier	Pour l'organisation et la performance
Bénéfices attendus	<ul style="list-style-type: none"> Disposer de plus de temps pour être auprès du résident au moment du repas, l'accompagner pour redonner du sens au travail. 	<ul style="list-style-type: none"> Développer le plaisir du repas pour le résident. 	<ul style="list-style-type: none"> Répondre aux bonnes pratiques alimentaires en EHPAD.
Indicateurs d'impact	<ul style="list-style-type: none"> Amplitude horaire accordée au repas évaluée avant et pendant l'expérimentation. Heure d'arrivée et de retour du chariot de nourriture. Satisfaction des aides soignantes mesurée au travers d'un journal de bord permettant de consigner ressenti et difficultés rencontrées. 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilités d'échanges avec le résident. Nombre de nourriture renversée évaluée avant et pendant l'expérimentation. Expression des résidents quand à la disponibilité des personnels pendant le repas 	<ul style="list-style-type: none"> Chaleur des plats servis. Respect de la période de jeûne nocturne.
Indicateurs de conformité	<ul style="list-style-type: none"> nombre de résidents dînant en chambre nombre d'erreurs de préparation des assiettes repas par la cuisine (obligeant les aides soignantes à ajuster le contenu de l'assiette en fonction des régimes particuliers des résidents) nombre de pannes du chariot qui conserve les aliments chauds (ayant nécessité le retour au système précédent de service au plat) 		

Cet exemple montre clairement que pour mesurer une évolution, il sera, dans ce cas précis, nécessaire, préalablement au démarrage de l'expérimentation, de savoir d'où l'on part, pour pouvoir apprécier la réalité de l'évolution que peut produire la nouvelle organisation mise en place. Ainsi, ici, avant le changement, les aides soignantes auront mesuré le temps réellement passé auprès de chaque résident. De même, les salariés des cuisines noteront l'heure de départ du chariot de nourriture et son heure de retour une semaine avant le démarrage de l'expérimentation.

Quels délais nécessaires pour une expérimentation ?

La temporalité de l'expérimentation est une question délicate. Il s'agit de savoir quelle durée est nécessaire pour que les effets attendus puissent se matérialiser, mais aussi que différents aléas potentiels soient survenus afin de pouvoir vérifier que la solution retenue permet d'y faire face. Il n'y a **pas de durée type**, elle

Dans l'EHPAD, la première évaluation intermédiaire a fait ressortir au niveau des indicateurs de conformité que quelques résidents supplémentaires dînaient en chambre. Pour ce qui concerne les indicateurs d'impact, les assiettes arrivaient trop chaudes du fait du chariot utilisé. Les aides soignantes confirmaient gagner du temps en ne préparant plus les plateaux de chaque résident. L'arrivée plus tardive du chariot

dépend de la nature du changement à opérer. Il est cependant important de ne pas oublier que **l'expérimentation a un début et une fin** et qu'elle risque de perdre son caractère réversible si elle est trop prolongée dans le temps. Une expérimentation qui dure plus de 6 mois n'en est plus une. Si elle doit se prolonger, c'est que la solution initialement envisagée n'était décidément pas pertinente et qu'il ne s'agit plus de procéder à des ajustements, mais de concevoir une nouvelle solution radicalement différente.

Une fois la temporalité de l'expérimentation décidée, il est aussi nécessaire de décider des différentes phases de cette dernière et de **l'échéance des évaluations intermédiaires**. Pour une expérimentation prévue sur une durée de 6 mois, un rythme d'évaluation tous les deux mois paraît optimal, ou au minimum une seule évaluation intermédiaire à 3 mois. L'idée étant de pouvoir procéder à des **ajustements**, les évaluations intermédiaires sont indispensables.

en cuisine pour nettoyage ne s'est pas avérée un problème. Ceux des autres services arrivant auparavant, cette arrivée plus tardive contribuait au contraire à fluidifier l'arrivée des chariots, désencombrer la zone de lavage, sans que les salariés du service finissent plus tard pour autant. Les ajustements décidés pour la deuxième phase d'expérimentation ont donc été les suivants :

- *emprunter le chariot d'un autre service, disposant d'un autre système de maintien au chaud des assiettes, pour vérifier si cela améliore la question de la chaleur*
- *libérer 30 minutes une collègue aide soignante d'un autre service (moins chargé en terme de nombre de personnes dînant en chambre) pour que cette dernière vienne soutenir l'équipe le temps du service des repas. Cela, à partir du moment où le nombre de résidents dînant en chambre augmente de plus de deux personnes, par rapport à la situation de départ.*

Faire vivre l'expérimentation

Comment associer les acteurs qui vont être concernés par le changement ? Comment les informer ?

Lors du démarrage de la phase d'expérimentation, il est évident que les personnes concernées par celle-ci doivent en avoir été informées.

À cette étape, il s'agira d'expliquer les **objectifs visés**, en quoi va consister concrètement le changement opéré et ce que cela va changer dans les tâches des uns et des autres. Un temps d'échange avec l'équipe concernée est important pour répondre à toutes les questions que cela peut soulever, afin de s'assurer que chacun va bien réaliser ce qui est attendu de lui.

Il conviendra par ailleurs, d'expliquer les **indicateurs retenus** pour juger de la pertinence ou non de l'action mise en place et du rôle que les salariés auront à jouer dans le suivi de ces derniers : éléments quantitatifs à noter quotidiennement par exemple, mais aussi éléments qualitatifs recueillis à l'occasion de réunions d'équipes ou bien de manière plus formelle au travers d'un journal de bord à remplir régulièrement. Cette évaluation plus qualitative doit permettre de tracer les difficultés rencontrées, la manière dont le salarié y a fait face, le ressenti que la nouvelle organisation, en cours de test, procure.

À quelle échéance et qui évalue ?

Le groupe qui conçoit l'expérimentation fixe également la fréquence et les dates d'évaluation, ainsi que les indicateurs qualitatifs et quantitatifs à suivre.

Les tableaux de bords renseignés par les participants de l'expérimentation ainsi que des temps d'échanges individuels ou collectifs permettront au groupe d'analyser l'impact de l'expérimentation et d'en faire une synthèse au comité de pilotage. C'est ce dernier qui arbitre les réajustements à opérer ou non.

Si toutefois des événements se produisent avant l'échéance prévue pour l'évaluation, il peut être nécessaire d'alerter le comité de pilotage afin d'assurer une **réactivité** et de réajuster l'expérimentation si besoin.

De quels outils de suivi est-ce-que je dispose ? Comment recueillir du ressenti ?

Les indicateurs qualitatifs peuvent être suivis à partir des outils propres à la structure ou d'un **journal de bord**, rempli régulièrement par les personnes concernées, qui permet de tracer et analyser ces éléments qualitatifs.

Si le rapport à l'écrit des personnes concernées par l'expérimentation est difficile, **l'expression du ressenti** sur les situations expérimentales peut être abordé lors d'une réunion d'équipe ou de service.

Dans l'Ehpad, les encadrantes du service cuisine et du service opérationnel se sont engagées à concevoir un tableau de suivi proposé aux aides soignantes et aux personnels de cuisine pour noter avant et pendant l'expérimentation : les heures d'arrivée et départ des chariots, la température des plats en sortie de chariot... Les éléments plus qualitatifs touchant au ressenti de la relation aux résidents pendant ce temps de repas de la part des aides soignantes ont été recueillis à l'occasion de la réunion hebdomadaire d'équipe où la question était systématiquement posée par l'encadrante pendant les 6 semaines de la première phase d'expérimentation et les réactions notées par cette dernière. Le retour des résidents s'est avéré plus délicat à obtenir, en particulier lorsque l'état de santé de ces derniers était par trop altéré.

Comment procéder aux réajustements à opérer ?

Au moment des évaluations intermédiaires, il n'est pas rare de devoir procéder à des ajustements en s'appuyant sur l'analyse issue des outils de suivi de l'expérimentation. La réactivité du comité de pilotage sera donc déterminante, sous peine d'allonger le temps de l'expérimentation.

Lors de la dernière étape d'évaluation, à l'issue de l'espace temps prévu pour l'expérimentation, on décidera ou non si les bénéfices attendus sont suffisamment probants pour valider l'expérimentation et la généraliser au-delà de son périmètre initial.

Comment procéder lorsqu'il s'agit d'un changement imposé ?

Dans le cas d'un changement organisationnel prévu par une direction, déjà fortement cadré, sans association préalable des futurs utilisateurs, il est recommandé de mettre en place un espace de discussion, selon les modalités exposées dans l'étape état des lieux (Pour aller plus loin, se référer au guide *Espace de discussion, mode d'emploi* édité par l'Aract Bretagne, plus d'informations en page 42). Il permettra ainsi, de s'appuyer plus largement sur les utilisateurs qui seront invités à pointer, de leurs points de vue, les éléments à améliorer, mais aussi formuler des propositions d'ajustement. C'est ce que nous appelons alors « **une évaluation embarquée** », c'est-à-dire menée tout au long de la mise en oeuvre. Le changement est décidé et on s'organise pour l'ajuster en fonction des réactions des utilisateurs visés par l'expérimentation. Attention cependant à ne pas susciter de fausses attentes ou de la frustration, il faut bien s'assurer que des marges de manœuvre existent pour ajuster le projet par la suite.



Outils pour l'action

La fiche de suivi

Une **fiche détaillée** est proposée en téléchargement sur le site internet de l'Aract Normandie (plus d'information page 41) pour suivre chaque étape de l'expérimentation. Celle-ci permet de clarifier les objectifs et les attentes auxquels doit répondre l'expérimentation, de définir les modalités de l'expérimentation et les moyens nécessaires. Elle permet également de suivre et d'évaluer l'opportunité de sa pérennisation et la faisabilité d'une généralisation de l'expérimentation.

Le tableau des bénéfices et indicateurs

Le **tableau** présenté ci-dessous récapitule les bénéfices attendus de l'expérimentation ainsi que les indicateurs d'évaluation de ces bénéfices. Il permet de synthétiser le suivi de l'expérimentation.

	Pour la santé des salariés	Pour la qualité du produit ou service	Pour l'organisation et la performance
Bénéfices attendus			
Indicateurs d'impact			
Indicateurs de conformité			

Carnet de bord de l'expérimentation

Un carnet de bord peut être proposé à chacune des personnes concernées par l'expérimentation sous la forme suivante :

Date	Horaires et activités	Faits marquants et/ou éventuels problèmes rencontrés	Résultats sur l'organisation et la performance, la santé des salariés et la qualité du produit ou service	Remarques ou solutions trouvées en cas de problèmes

Il est nécessaire de le remplir à une fréquence déterminée en fonction de la nature de l'expérimentation : jour, semaine... Il peut également servir de support pour formaliser des remarques qui seraient recueillies à l'occasion d'un échange oral individuel ou collectif.

Ce sont ces éléments, tracés dans le carnet de bord, combinés aux indicateurs quantitatifs, qui permettront au comité de pilotage d'envisager les ajustements nécessaires.

Retours d'expériences d'entreprises :

Mise en place expérimentale du télétravail

Dans cette petite structure de conseil d'une quinzaine de personnes, la direction décide, à la demande des salariés, de mettre en place le télétravail et pour cela d'en expérimenter les modalités. Les deux délégués du personnel et la direction qui constituent à la fois le comité de pilotage et le groupe de travail composé de quatre salariés volontaires formulent les objectifs et indicateurs de cette dernière.

	Pour la santé des salariés	Pour la qualité du produit ou service	Pour l'organisation et la performance
Bénéfices attendus	<ul style="list-style-type: none"> Moins de fatigue du salarié / déplacement, salarié plus performant Diminution du risque routier Plus de reconnaissance, une forme de confiance témoignée par la direction 	<ul style="list-style-type: none"> Travaux de meilleure qualité car moins d'interruptions de tâches 	<ul style="list-style-type: none"> Mieux tenir les délais car plus d'efficacité dans le travail Réduire l'absentéisme
Indicateurs d'impact	<ul style="list-style-type: none"> Recueil de la satisfaction des salariés à l'aide d'un journal de bord. Chiffrage des kilomètres non effectués sur la période considérée Bénéfices attendus évoqués lors de l'entretien annuel avec le directeur. 	<ul style="list-style-type: none"> Nature des travaux effectués en télétravail. Capacité à se rendre disponible pendant les périodes de télétravail (possibilité pour les collègues et interlocuteurs externes de joindre l'intéressé). Journal de bord rempli aussi par les non télétravailleurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Tenue des délais prévus pour la sortie des livrables. Nombre de rendez-vous en entreprise reportés. Nombre d'événements qui auraient normalement nécessité une absence (enfant malade, neige...)
Indicateurs de conformité	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de jours de télétravail pris par mois et par personne Capacité à respecter le délai de prévenance et les procédures de reporting Réalisation de l'évaluation à mi-parcours 		

L'expérimentation a eu lieu sur 9 mois pour inclure la période de congés d'été. Elle prévoyait deux jours de télétravail par mois, avec une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale. Les modalités de mise en place nécessitaient un délai de prévenance de 5 jours en indiquant le travail prévu et les horaires, un envoi de mail au directeur pour préciser la nature du travail réalisé à l'issue de la journée télétravaillée en plus du logiciel de tracage des temps rempli au quotidien par les salariés. Le lundi a été fixé comme jour non télétravaillables pour privilégier des temps collectifs. À l'issue de la première phase d'évaluation les salariés non télétravailleurs ont tous témoigné qu'ils avaient toujours été en capacité de joindre leurs collègues en cas de besoin. Les télétravailleurs ont fait part de la difficulté à réaliser pendant le temps de télétravail ce qui avait été initialement prévu, ainsi que la difficulté à ne pas faire varier la planification d'une journée de télétravail du fait de demandes clients qui pouvaient parfois le nécessiter. Enfin, ils ont tous souligné la lourdeur des phases de reporting prévues, mais aussi la moindre fatigue liée à la réduction des temps de déplacement particulièrement pour tous ceux habitant loin de leur lieu de travail. De son côté le directeur a reconnu la lourdeur pour lui-même du reporting qu'il avait souhaité et s'est déclaré rassuré par la non incidence de ces modalités de

travail sur les engagements pris par la structure vis-à-vis de ses clients. Lors de la deuxième phase, le reporting a donc été allégé et il a été décidé de tester un nombre de jours de télétravail supérieur sur la période d'été (un jour par semaine en lieu et place de deux jours toutes les 4 semaines).

Évaluation embarquée pour suivre un changement engagé

Dans cette entreprise appartenant à un groupe, la direction générale groupe décide de réorganiser les services de vente. Jusqu'à présent, il existait 3 services installés dans des espaces de travail différents :

- un service client spécialisé sur une gamme X : il renseigne les clients, réalise les devis à leur demande et annonce un délai de livraison ;
- un service client spécialisé sur une gamme Y : il effectue les mêmes tâches pour une autre gamme de produits ;
- un service commande : il assure la relation avec le client, de la réception de la commande jusqu'à sa livraison, il effectue la saisie commande, il s'assure de la capacité de l'usine à respecter le délai de livraison.

La direction décide un changement portant sur deux aspects :

- rassembler ces trois services dans un même espace physique ;
- fondre les deux services client en un seul, chacun des membres étant en capacité pour un même client de réaliser un devis de la gamme X ou Y. Les membres de l'équipe étant à l'avenir organisés en deux zones géographiques de manière identique aux commerciaux terrain.

Le service commande de son côté ne modifie ni ses attributions, ni son organisation fondée sur un traitement des commandes en fonction de leur difficulté technique et du poids du client dans le chiffre d'affaire global (client VIP ou non).

Sans attendre, la direction rassemble physiquement les trois services dans un même espace et engage le changement. Dans ce cas, on se trouve dans la situation d'une évaluation embarquée. Les services ont commencé à vivre la nouvelle organisation souhaitée par la direction générale. Le directeur de site, tout en appliquant les recommandations, est conscient que la démarche est peu participative. Il est certain que la nouvelle organisation va inévitablement nécessiter des ajustements. Il va faire appel à l'Aract pour être accompagné. Il lui est alors proposé de réaliser une évaluation embarquée. Des membres des trois ex-services vont après quelques semaines de fonctionnement réaliser un état des lieux des situations problèmes qu'ils rencontrent et formuleront des pistes d'action pour y répondre.

Écueils rencontrés

La légitimité du responsable de l'expérimentation

Le responsable doit être légitime aux yeux des salariés concernés par l'expérimentation ainsi qu'aux yeux de la direction. Il doit pouvoir prendre l'initiative de convoquer si nécessaire un comité de pilotage en cas d'urgence, pour arbitrer sur des ajustements. Son statut n'est donc pas neutre. Il convient de toujours se poser la question de la place à donner au manager du service concerné, car, dans bien des cas, il possède toute la légitimité pour être le responsable de l'expérimentation. Il arrive que l'on nomme une personne à la responsabilité plus transversale (qualité, amélioration continue, méthodes) dans la perspective de lui confier aussi le déploiement à venir.

La capacité de mobilisation du responsable de l'expérimentation

Ne pas avoir évalué la charge de travail du responsable de l'expérimentation peut fragiliser le déroulement de cette dernière si celui-ci n'est pas en capacité de se rendre disponible durant ses différentes phases.

La durée de l'expérimentation

Avoir prévu une durée d'expérimentation inadaptée à la portée du projet de changement, trop courte pour que des aléas apparaissent, ou au contraire trop longue et entraînant l'essoufflement de l'expérimentation qui n'apporte plus aucune valeur ajoutée à un moment donné.

Les situations d'urgence non gérées

Des évènements majeurs peuvent venir remettre en cause le fonctionnement de l'expérimentation. Laisser la situation se détériorer, sans prendre de décision pour améliorer les choses, sous prétexte que la phase d'évaluation est prévue ultérieurement n'est pas possible. Ne pas avoir prévu que le responsable de l'expérimentation puisse convoquer une réunion exceptionnelle du comité de pilotage ou ne pas lui en avoir donné le pouvoir peut compromettre l'expérimentation.

Conditions de réussite

Assurer un lien entre l'état des lieux et l'expérimentation

Si la proposition de changement vient de l'état des lieux préalable : **associer un ou des acteurs de cet état des lieux à la l'expérimentation constitue une condition de réussite**. Cela évite que l'idée de départ soit transformée, sans le vouloir, par simple réappropriation par d'autres acteurs. Chacun a ses propres enjeux et peut voir dans la proposition de changement des opportunités qui le concerne, privilégiant ainsi certaines conditions de réalisation plutôt que d'autres.

Savoir envisager un autre scénario :

Au moment de la construction de l'expérimentation, il peut être intéressant de prévoir **plusieurs scénarios**, en particulier quand aux moyens à mobiliser de manière progressive, en fonction des résultats des différentes phases d'évaluation.

Savoir mettre fin à une expérimentation non concluante

Le comité de pilotage doit pouvoir être en mesure de constater que la solution qui avait été envisagée, après tests, ne s'avère finalement pas être la bonne et qu'il est nécessaire de mettre fin à l'expérimentation. Si les effets attendus ne sont pas au rendez-vous, mieux vaut se le dire. Cela n'est pas toujours chose aisée, en particulier si le dialogue est tendu entre représentants de la direction et du personnel, ou si le projet porté par une direction a été accepté avec réserves par les représentants des salariés. Plus les critères permettant de juger de la pertinence des résultats seront partagés, plus il sera aisé de constater qu'ils ne sont pas atteints.

Communiquer durant l'étape d'expérimentation :

Communiquer les résultats obtenus aux personnes concernées par l'expérimentation après chaque phase d'évaluation ainsi que les ajustements prévus est important pour pouvoir poursuivre l'expérimentation dans de bonnes conditions. Plus largement, **informer les autres services ou métiers** de l'avancée de l'expérimentation, ainsi que les **instances**, permet **l'appropriation de la démarche**, ce qui pourra être utile en cas de généralisation.



Étape 4 : Le suivi, déployer et pérenniser

La première expérimentation est réussie, la question de son déploiement va alors se poser et des précautions à prendre pour le réussir. Au-delà, une démarche qualité de vie au travail ayant vocation à vivre dans la durée, il conviendra à l'issue des premières étapes état des lieux sur un premier périmètre, plan d'actions et/ou expérimentation réussie et déployée, de **s'organiser pour faire vivre cette démarche dans la durée.**



Les questions à se poser :

Pour le déploiement d'une expérimentation

Quel déploiement possible de l'expérimentation engagée ?

L'expérimentation a bien fonctionné, les objectifs sont atteints. La tentation est donc grande de déployer le nouveau fonctionnement adopté au-delà du périmètre de départ : dans les autres services de l'entreprise, sur les autres lignes de production. Quelques précautions méritent cependant d'être prises. Il est important de distinguer ce qui relève du processus mis en place et des résultats obtenus. Dans l'exemple de l'EHPAD qui modifie la façon de distribuer les repas du soir dans un service donné. Les résultats sont probants à l'issue de l'expérimentation. Mais rien ne dit que le résultat obtenu sera le même dans les autres services. Parce que le nombre de personnes qui dînent en chambre sera différent d'un service à l'autre, le résultat obtenu sera de fait différent. Un processus efficace peut être déployé, à condition de s'interroger sur les nécessités de réajustement au regard d'un contexte ou d'enjeux différents. **Ce qui est source de sens et d'amélioration de la qualité de vie au travail dans un service aux caractéristiques spécifiques ne l'est pas nécessairement dans un autre.**

Quel rôle du responsable de l'expérimentation ?

Une expérimentation a un début et une fin. Néanmoins il est nécessaire de s'assurer que des ajustements restent possibles dans la durée pour maintenir une organisation favorable à la qualité de vie au travail. Dès lors le responsable de l'expérimentation peut rester garant de ses suites, devenir « la **vigie** qualité de vie au travail » sur le périmètre d'expérimentation dont il avait la responsabilité, voire sur les services auprès desquels cette dernière a été déployée. En cas de besoin, il sera légitime pour en référer au comité de pilotage.

Pour la pérennisation d'une démarche qualité de vie au travail

Quels apprentissages cette démarche a t'elle favorisé ? Comment les réinvestir ? En quoi la démarche a enrichi la qualité du dialogue social et des relations de travail ?

Il est essentiel, tout au long de la démarche et à son issue, de se poser ces questions avec un œil critique pour en tirer des enseignements, échanger sur ses bénéfices, sur les leviers qui ont été utiles et sur les freins qui sont apparus.

La démarche qualité de vie au travail doit être **apprenante** et permettre de modifier les méthodes de conduite de changement classiques. Chaque entreprise possédant sa propre culture et histoire, il sera intéressant que le comité de pilotage à l'issue du travail sur un premier périmètre, s'interroge : Adopte-t-on exactement la même méthode la prochaine fois ? En quoi les salariés qui ont participé à l'état des lieux ont développé une compréhension plus globale du fonctionnement de l'entreprise ? Cela est-il de nature à atténuer certains conflits latents entre des services qui auparavant n'avaient pas conscience de leurs contraintes respectives ?

Quelle pérennité du comité de pilotage ?

Il ne s'agit pas de « fermer le dossier qualité de vie au travail » et de passer à autre dossier, une fois un premier état des lieux réalisé sur un périmètre donné et un plan d'actions mis en place. L'enjeu est de pouvoir **diffuser progressivement la démarche à d'autres situations de travail ou projets**. Le comité de pilotage devra donc se réunir au moins une fois par an et s'interroger, comme il l'a fait dans la phase de cadrage initial : Quels sont les nouveaux projets dont on pense qu'il peuvent potentiellement avoir un impact important sur la qualité de vie au travail ? Quels sont les fonctionnements qui ne donnent pas satisfaction aujourd'hui ?

Le comité de pilotage s'est professionnalisé en conduisant une première phase de la démarche et la plupart des acteurs qui le compose sont légitimes pour accompagner les suivantes. Néanmoins, le comité de pilotage doit être composé de ressources pertinentes au regard du nouveau périmètre ou projet considéré, c'est pourquoi sa composition peut évoluer.

Doit-on créer une fonction de responsable de la qualité de vie au travail pour pérenniser la démarche ?

Rien ne s'y oppose s'il n'est pas le seul porteur des enjeux qualité de vie au travail ni responsable de la qualité de vie au travail « de tous ».

Les démarches qualité de vie au travail doivent être portées, animées par des personnes identifiées. Ce dernier sera légitime pour :

- › Opérer une veille sur les sujets qui pourraient être traités avec une démarche qualité de vie au travail ;
- › Mobiliser le comité de pilotage aux moments opportuns ;
- › Soutenir les pilotes des expérimentations ;
- › Coordonner les différentes actions en cours lorsque la démarche commence à se diffuser.

L'enjeu sur du moyen et long termes porte néanmoins sur le fait que chacun soit en capacité de se questionner sur l'opportunité de traiter tel ou tel sujet ou projet en mobilisant une démarche qualité de

vie au travail. Les managers ont un rôle tout particulier à jouer dans la pérennisation d'une démarche qualité de vie au travail. Il s'agira aussi pour ces derniers de développer le réflexe de s'interroger pour savoir en quoi telle ou telle décision qu'ils vont prendre aura un impact sur la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs et au-delà.




Outils pour l'action

Pour le déploiement d'une expérimentation

Déploiement, prolongation ou arrêt de l'expérimentation ?

Extrait de la fiche de construction et de suivi de l'expérimentation (*plus d'informations sur cette fiche en page 41 de ce guide*)

Analyse de l'expérimentation :

Attentes / objectifs / bénéfices attendus	Degré d'atteinte / satisfaction			Remarques
				

Décision :

Déploiement de l'expérimentation au-delà du périmètre initial :

Tout

En partie

Laquelle ou lesquelles :

À quels endroits nouveaux :

Prolongation de l'expérimentation

Durée :

Raison(s) :

Prolongation avec ajustement de l'expérimentation

Durée :

Ajustement(s) :

Arrêt de l'expérimentation

Raison(s) :

Opérationnalisation du déploiement (une fois l'expérimentation validée) :

Pour cela il est utile de répondre aux questions suivantes :

› Par qui et comment sera réalisé le déploiement ?

› Existe-t'il des spécificités à prendre en compte dans les nouveaux périmètres où l'on souhaite déployer ? (métiers, environnement,...)

› Quelles adaptations/ajustements prévoir compte-tenu de ces spécificités ?

› Quelle communication de ce déploiement ?

› Devons nous identifier des « ambassadeurs* » de l'expérimentation ? sur quels critères ?

› Quelles sont les étapes de ce déploiement ?

* **Les ambassadeurs** : personnes ayant participé/vécu l'expérimentation qui sont en capacité de partager leur expérience, leur vécu, leur ressenti, d'expliquer des choix d'ajustement ...aux autres salariés hors expérimentation.

Pour la pérennisation d'une démarche qualité de vie au travail

Tableau des enjeux

Si vous avez construit à l'occasion de la phase de cadrage de la démarche un tableau de vos enjeux ou problématiques majeures, il sera aisé après avoir traité le premier sur lequel le comité de pilotage s'était mis d'accord de passer au second enjeu. De même il sera opportun de réviser ce tableau au moins annuellement à l'occasion d'une réunion du comité de pilotage pour tenir compte des évolutions survenues dans la vie de l'entreprise.

Observatoire de la qualité de vie au travail

Certaines entreprises choisissent de mettre en place un observatoire de la qualité de vie au travail qui peut être porté par le comité de pilotage. Celui-ci est alimenté dans ses travaux par un questionnaire qui doit être à chaque fois adapté à l'entreprise. Il cherchera à évaluer plus globalement la perception des salariés quant à l'amélioration de leur qualité de vie au travail, en privilégiant ou a minima en distinguant les périmètres concernés par la démarche de ceux qui ne l'ont pas encore été. Pour notre part, nous restons réservés sur l'usage des résultats d'un questionnaire pour agir.

Retours d'expériences d'entreprises :

Quand le déploiement d'une organisation expérimentale améliore la qualité de vie au travail de tous.

Dans cette entreprise de téléphonie, une équipe test s'est mise en place pour éprouver une nouvelle organisation co-construite sur la base d'éléments identifiés comme ressource ou au contraire contrainte. Parmi ces évolutions, les modalités de traitement de problématiques clients parvenant le samedi matin (rendues impossibles de part la maintenance du logiciel informatique) ont été prétraitées pour minorer le report de charge sur l'équipe du lundi matin mais surtout le sentiment de ne pas pouvoir répondre aux besoins du client, de faire de la non-qualité. Cette nouvelle organisation a donné satisfaction en termes de qualité de service, de quantité de traitement et de durée mais aussi en termes de satisfaction pour les salariés. Le donneur d'ordre a souhaité diffuser largement cette organisation à ses autres services prestataires.

La tension révélée par ce secteur test s'est avérée exister sur l'ensemble des services aussi la modalité de réponse nouvelle qui a émergé a pu être déployée tout en bénéficiant d'une évaluation continue.

Retrouvez l'intégralité de ce témoignage d'entreprise à la page 39.

Pérennisation d'une démarche qualité de vie au travail

Sur ce site industriel, l'état des lieux réalisé et les propositions d'actions mises en place ayant apporté de réelles améliorations sur le périmètre choisi, le comité de pilotage a proposé une modalité de pérennisation de la démarche. Le comité de direction met tous les ans à l'ordre du jour de l'une de ses réunions, un échange sur le ressenti de ces membres en matière de qualité de vie au travail. Le résultat de cet échange est formalisé dans un tableau comprenant les items que le site considère comme pertinents pour faire qualité de vie au travail : relation à l'encadrement, qualité de l'organisation du travail, qualité des relations interservices, développement de l'autonomie, projets de l'année à venir impactant potentiellement la qualité de vie au travail. Les représentants du personnel réalisent le même exercice de leur côté. Le fruit de ces travaux est ensuite partagé au sein du comité de pilotage Qualité de Vie au Travail et des sujets et périmètres de travail sont ainsi dégagés pour l'année à venir.

Écueils rencontrés

Pour le déploiement d'une expérimentation

Vouloir déployer à l'identique, systématiser, dupliquer

Une expérimentation réussie dans un service ou métier ne veut pas dire qu'elle sera optimale pour tous les services ou métiers. Il est nécessaire d'adapter les solutions trouvées en fonction des problématiques repérées. Par exemple, le logiciel de gestion des rendez-vous dans un service de chirurgie ambulatoire ne remplira pas l'ensemble des fonctions attendues d'un service de gériatrie.

Ne pas associer les managers des services concernés par le déploiement

Plus exactement, l'erreur reproduite régulièrement consiste à demander au manager d'appliquer la nouvelle procédure, le nouveau fonctionnement validé dans le cadre de l'expérimentation, sans qu'il n'ait jamais été associé préalablement à la préparation du déploiement de cette dernière. Ne pas les associer les empêche de donner du sens à l'action. En effet, il se peut qu'il existe un réel intérêt à déployer mais que des ajustements soient nécessaires pour tenir compte des spécificités du service.

Pour la pérennisation d'une démarche qualité de vie au travail

« Boucler le dossier qualité de vie au travail » pour en ouvrir un autre

Réaliser un état des lieux, mener une expérimentation et la généraliser à d'autres services ne suffit pas à dire que l'on a mené une démarche qualité de vie au travail. En effet, il est nécessaire de se réinterroger régulièrement sur de nouvelles priorités et un nouveau périmètre à explorer. La démarche a vocation à vivre dans la durée.

Des défauts de communication sur les enseignements et une incompréhension sur les enjeux de la qualité de vie au travail

La démarche qualité de vie au travail se construit progressivement par les acteurs concernés. Il est essentiel de diffuser en temps réel des informations sur le processus engagé et ses effets pour favoriser l'appropriation de tous. Des illustrations concrètes et la mise en discussion des effets de la démarche qualité de vie au travail permettent cette compréhension.



Conditions de réussite

Rester attentifs aux évolutions, aux nouveaux projets de l'entreprise

Cette tâche incombe au comité de pilotage. Il s'agit **d'être en veille** à propos des évènements qui peuvent survenir, facteurs de détérioration potentielle de la qualité de vie au travail, mais aussi à propos des nouveaux projets et de leur impact potentiel sur cette dernière. Il est donc important de se réunir au moins une fois par an pour échanger sur ces différents éléments et décider ou non de nouvelles actions.

Avoir des ambitions raisonnables, liées à l'identité et l'histoire de la structure.

Toute entreprise se développe de manière distincte d'un service ou d'un métier à l'autre. Il est important **d'ajuster la démarche aux besoins et capacités du périmètre** qui pourraient être concernés.

Dans cette entreprise de plomberie, le nouveau dirigeant était porteur d'un type de management différent de son prédécesseur. Il considérait que les ouvriers étaient les plus à même de juger de la pertinence de l'achat de tel ou tel matériel pour la réalisation de leur travail quotidien. L'ouverture d'un espace de discussion sur ces sujets a surpris les salariés qui n'avaient aucunement été sollicités dans le passé pour émettre un avis sur leur travail. Il a donc fallu un certain temps pour que la confiance se gagne et que la parole puisse se libérer.

Que chacun devienne acteur de la démarche.

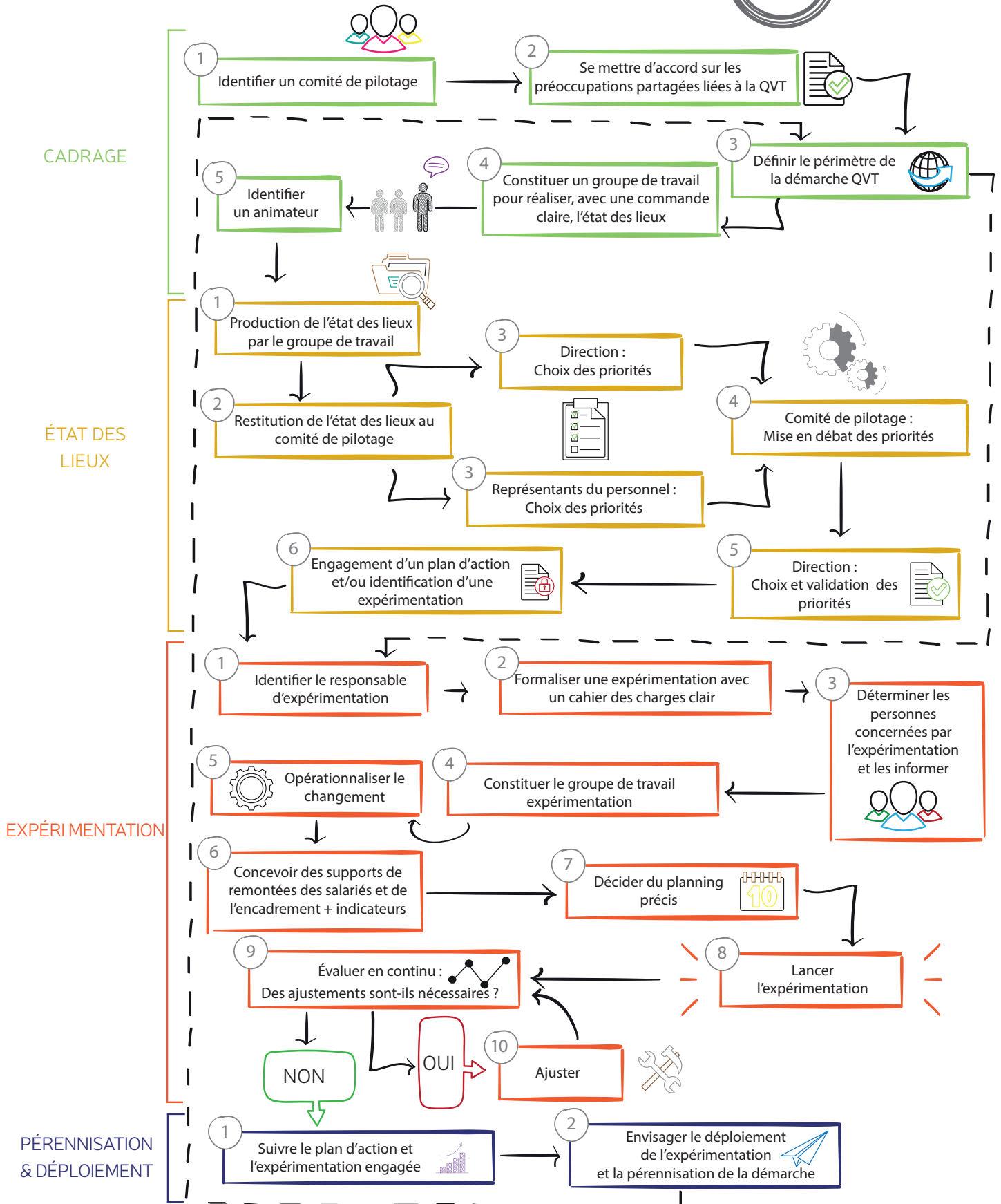
Impliquer les salariés est essentiel pour le bon fonctionnement de la démarche et permet de lui donner une nouvelle dimension. En cela, le comité de pilotage doit réfléchir à la composition des espaces de discussion qui se succéderont dans l'entreprise pour que ce ne soient pas toujours les mêmes personnes qui y participent. De même, il est important de soutenir toutes les initiatives qui peuvent être prises par les managers pour s'emparer de la démarche.

Communiquer durant l'étape de déploiement :

- › Il est particulièrement utile, lors du déploiement de la démarche qualité de vie au travail à davantage de services, d'avoir **soigné la communication** lors des étapes précédentes : le principe de la démarche qualité de vie au travail est déjà familier et ses effets vérifiés, ce qui facilitera la généralisation.
- › Il peut aussi être utile de prévoir des « **ambassadeurs de l'expérimentation** » qui auront vécu l'expérimentation et qui pourront expliquer à leurs collègues concernés par la généralisation les retombées de celle-ci.
- › D'autre part, pour faciliter la phase de déploiement de l'expérimentation à d'autres services, il peut être utile de permettre à un service qui sera impacté par la généralisation de venir vivre quelques phases d'expérimentation afin de permettre un **échange** informel et **faciliter l'appropriation** du fonctionnement futur.

LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

En bref...





Histoires qualité de vie au travail d'entreprises normandes

L'intérêt des espaces de discussion

Entreprise et contexte

Ce site industriel du secteur de la sous-traitance pharmaceutique qui a connu une croissance exponentielle, passant de 40 à 250 salariés en 15 ans, rencontre des difficultés pour tenir ses objectifs : baisse de la productivité du site, augmentation des coûts de non qualité, dans un contexte de modifications organisationnelles. Le directeur de site, le DRH groupe et la déléguée syndicale notent des signes de mal être au travail qui se traduisent par un turn over important sur un bassin d'emploi pourtant peu porteur, une difficulté du management à évaluer la charge de travail de ses collaborateurs et à la réguler, la perception, de la part de certains salariés, d'un décalage entre les valeurs prônées par le groupe et certains actes de management, malgré la mise en place de formation au management. C'est dans ce contexte que direction et représentants des salariés conviennent de l'intérêt à mettre en place une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail.

Démarche mise en place : une démarche d'amélioration de la

qualité de vie au travail

Pour engager la démarche, partager les objectifs à lui assigner, définir le périmètre concerné, suivre celle-ci et débattre des priorités d'action à mettre en place à l'issue d'une phase de diagnostic, un comité de pilotage est constitué. Il rassemble des membres de la direction : directeur de site, responsable ressources humaines, responsable de production, la déléguée syndicale site, deux membres du comité d'entreprise et un membre du CHSCT.

Ce comité de pilotage décidera de concentrer l'action dans deux directions, d'une part les opérateurs de production (préparateur, régleurs, conducteurs de ligne et agents de maintenance), d'autre part les fonctions d'interface à la production (un pharmacien qualité client, un technicien de validation, un coordinateur maintenance, un gestionnaire magasin, un responsable amélioration de production, un responsable planification approvisionnement).

Dans une première phase de cadrage de la démarche, les membres du comité de pilotage seront invités à partager leurs points de vue sur le sujet. Les objectifs à fixer à la démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail s'expriment différemment selon les acteurs, mais convergent vers la performance du site et le sens au travail : «Permettre au personnel d'évoluer dans un environnement favorable pour

la réalisation de ses missions et la performance de l'entreprise», «Reconstruire, redonner du sens à chaque niveau de l'organisation au regard des changements du site et du groupe», «Dans un contexte où les contraintes clients imposent des évolutions, développer la capacité à agir des individus», «Réussir à mieux articuler performance économique et sociale et tirer des enseignements de la démarche pour enrichir la politique RH du site».

Pour réaliser un état des lieux, deux espaces de discussion sur le travail seront mis en place sur les deux périmètres choisis comme prioritaires. Les membres de ces groupes de travail exprimeront dans un premier temps ce qu'ils considèrent être des facteurs d'affectation de leur qualité de vie au travail, analyseront ensemble les causes de ces situations et proposeront des pistes d'action de nature à y répondre. L'ensemble de ce travail sera présenté au comité de pilotage par l'animateur des espaces de discussion et deux participants des espaces de discussion. Lors de cette phase, les membres du comité de pilotage prendront conscience de réalités de terrain qu'ils n'imaginaient pas forcément. Ils mesureront l'écart entre la manière dont le travail devrait se faire (tel que décrit dans les procédures très présentes dans ce secteur d'activité) et la manière dont il se déroule réellement sur le terrain. Les situations problèmes exprimées par les salariés sont toutes très en lien avec le travail à réaliser et le contexte dans lequel il se réalise : inadéquation de certains outillages, défaut de conception de certains éléments des lignes de production, formation des nouveaux arrivants, planification de la charge de travail, besoin d'écoute et de reconnaissance de la part de la hiérarchie, flux documentaire, respect des délais clients...

Après avoir pris le temps de bien s'approprier les analyses et propositions issues des deux espaces de discussion, les représentants de la direction et les élus du personnel membres du groupe de pilotage exprimeront les priorités d'actions à retenir et un plan d'actions sera construit comprenant des mesures qui peuvent être immédiatement mises en place et d'autres pour lesquelles une expérimentation paraît opportune. Précisons que certaines des actions sont confiées à des membres du CHSCT et des temps dédiés alloués spécifiquement en particulier sur la question de la disponibilité des différents outillages nécessaires aux interventions de réglage sur les lignes.

Concernant les expérimentations, ils décideront notamment de tester auprès du personnel d'une des sept lignes de production un processus

visant à donner du pouvoir d'agir aux agents de production en leur permettant d'émettre des idées d'amélioration de leur travail et en leur donnant les moyens de les réaliser par eux-mêmes ou bien avec l'aide de collègues. Un chef de projet sera nommé pour conduire l'expérimentation et un sponsor (ici le responsable des opérations de production) sera identifié pour le soutenir si nécessaire. Ce processus qui passe par la rédaction d'une idée (avec si nécessaire le soutien d'un hiérarchique pour la formaliser), l'analyse par un groupe de suivi de la faisabilité de l'idée, l'attribution de moyens et la mise en œuvre de l'idée a donc été mis en place pendant 6 mois sur la ligne considérée et a donné lieu à la mise en œuvre d'une dizaine d'améliorations. Dans cet intervalle de temps, des points réguliers ont été réalisés avec le personnel de la ligne pour ajuster certains détails du processus qui pouvaient poser problème : délai de réponse trop long entre l'émission de l'idée et sa validation par exemple. Cette expérimentation vécue sur une ligne a fait l'objet au moment de son lancement et pendant les 6 mois d'une communication vers les autres lignes. A l'issue des 6 mois et en tenant compte des ajustements réalisés, le processus a fait l'objet d'un déploiement sur les autres lignes.

Au-delà de la validation de cette expérimentation et de son extension à l'ensemble de la production, c'est plus largement la pérennisation de la démarche dans le temps que le site doit maintenant conduire. La responsable des ressources humaines a d'ores et déjà repris la méthode des espaces de discussion pour la mettre en œuvre sur des secteurs où elle identifiait des difficultés et où le comité de direction a validé l'intérêt de les mettre en place. Plus globalement, chaque année, dans le cadre du comité de direction et du dialogue avec les instances représentatives du personnel, l'identification de priorités d'actions autour de l'amélioration de la qualité de vie au travail est mise à l'ordre du jour.

Résultats :

Si les effets sur la performance économique sont difficilement isolables en tant que tels, la performance en termes de qualité produit s'est pour sa part améliorée. Les relations managériales ont elles aussi évolué, à l'occasion à la fois d'un reformatage des différents temps d'échanges existants et de leurs objectifs respectifs ainsi que d'un accompagnement spécifique de certains managers. Au-delà, le plan d'actions fait l'objet d'un suivi régulier et nombre des actions prévues sont mises en place.

L'intérêt d'une expérimentation

Entreprise et contexte

L'entreprise exerce un métier atypique : le sous titrage en direct d'évènements, conférences, réunions de travail, permettant ainsi au sourds et malentendants (loin de tous maîtriser le langage des signes) de pouvoir participer activement aux travaux et/ou de bénéficier des informations dispensées. Ce métier nécessite des déplacements sur tout le territoire français. Il s'apparente au métier des traducteurs, habituellement exercé en free lance. La créatrice de cette structure a pour sa part décidé de le développer dans le cadre d'une entreprise classique qui salarie une dizaine de collaborateurs. Les relations entre direction et collaborateurs sont assez tendues dans cette entreprise et des désaccords existent sur différents points dont les questions de temps de travail et de décompte des temps de déplacements importants dans ce métier.

Démarche mise en place : une expérimentation

Après différentes phases, dont la construction avec le soutien d'un juriste d'un projet d'accord sur cette question du temps de travail, l'entreprise accepte l'idée de sortir du seul débat juridique et de mettre à l'épreuve ce projet d'accord en mettant en place une expérimentation de ce dernier sur une période de 6 mois. La préparation de l'expérimentation, avec direction et représentants du personnel, vise à se mettre d'accord sur les objectifs à atteindre et les indicateurs qui permettront de vérifier l'intérêt de la solution envisagée. Pour ce qui concerne les objectifs, sur le plan de la performance, il s'agissait pour la direction de construire une solution administrativement peu coûteuse en temps au niveau de son suivi ; sur le plan opérationnel, les parties sont convenues que l'objectif était d'utiliser un site commun d'évaluation des temps de trajet ; et sur le plan social, il s'agissait pour les salariés d'avoir la garantie que leurs temps de trajets seraient bien totalement pris en compte dans le cadre du décompte du temps de travail. Pour évaluer ces différents objectifs, le groupe de travail s'est mis d'accord sur plusieurs points :

- Noter le temps de travail de l'adjointe de direction chargée de la planification des prestations et des temps de déplacements

afférents (temps passé à l'organisation des déplacements et au contrôle a posteriori des temps effectivement passés). Pour pouvoir mesurer un écart, une évaluation du temps passé selon l'ancien système a été effectuée avant le démarrage de l'expérimentation

- Un site a été choisi en commun pour évaluer les temps de transport, afin que salariés et direction puisse utiliser la même base. Chacun devant exprimer après 3 mois d'utilisation la fonctionnalité de ce site et la possibilité d'évaluer toutes les situations potentiellement rencontrées par les intervenants.
- Enfin, la représentante des salariés s'est engagée à solliciter chacun de ses collègues, 3 mois après le début de l'expérimentation, pour recueillir auprès d'eux leur satisfaction ou non au regard du système mis en place. L'accès aux « semainiers » (outil utilisé par la direction pour suivre le temps de travail) ayant été prévu pour que les salariés puissent vérifier la façon dont leurs déplacements ont été pris en compte.

Après trois mois de fonctionnement, le groupe de travail initial ayant préparé l'expérimentation se réunit pour faire le point du fonctionnement. Les échanges portent principalement sur des problèmes techniques liés à une utilisation du site d'évaluation des temps de déplacements du fait de paramètres différents entrés par les uns et les autres pour réaliser cette évaluation. Les échanges permettent de convenir des paramètres communs qui seront utilisés pour la suite de l'expérimentation. Par ailleurs, des situations spécifiques ne peuvent être prises en charge par le site et les protagonistes se mettent d'accord sur la manière de les prendre en compte à l'avenir. La charge de travail que représente ce nouveau fonctionnement est rapidement évoquée par l'adjointe de direction sans que cela ne soit considéré comme un problème à résoudre par la directrice. Sur ces bases, la deuxième phase d'expérimentation est lancée pour trois mois. A son issue, et préalablement à la réunion de suivi du groupe de travail, l'intervenante de l'Aract prend contact individuellement avec les deux parties. La direction évoque son embarras. Le fonctionnement mis en place est lourd, génère un temps administratif bien plus important que précédemment et malgré toutes les ajustements décidés trois mois plutôt, des différends existent encore avec les salariés sur certaines situations. Pour autant, la directrice hésite à remettre en cause le compromis patiemment construit avec les représentants du personnel. Ces derniers de leur côté, après avoir fait le tour de leurs collègues, renvoient une insatisfaction générale,

le système mis en place créant plus de contraintes dans l'organisation de leurs déplacements et de contrôles que précédemment. Ils sont invités à réfléchir à une proposition alternative. Lorsque le groupe de travail se réunit, les membres sont invités à revenir sur les objectifs de départs et à faire un retour sur les indicateurs qui avaient été convenus. Les représentants du personnel expriment l'insatisfaction de leurs collègues. Cette expression qui converge avec le ressenti négatif de la direction basé sur les critères de temps administratif passé et de différents restants avec les salariés sur certaines situations, va faire que cette dernière s'autorise à l'exprimer et à convenir que c'est une autre solution qu'il faut envisager ou bien un retour à l'ancien système. Les représentants du personnel qui ont de leur côté travaillé proposent une solution alternative qui sera acceptée par la direction. Le groupe de travail convient alors de mettre un terme à la première expérimentation et d'en reconfigurer

une nouvelle à tester sur une période de trois mois pour juger de son intérêt.

Résultats

À l'issue de la deuxième phase d'expérimentation, le groupe de travail constatera que, cette fois, la solution mise en place répond aux attentes de tous. Dans un contexte de relations tendues entre direction et représentants du personnel, l'expérimentation aura permis à chacun de faire la preuve de sa volonté de rechercher ensemble une solution satisfaisante au plan des trois grands critères que sont la performance économique, organisationnelle et sociale. Elle aura aussi permis de constater que l'on peut s'être trompé ensemble, mais que des critères convenus à l'avance auront permis d'en juger. Elle aura surtout, et c'est sans doute là l'essentiel, permis de construire progressivement et ensemble, une solution qui convienne à tous.

Évaluation et déploiement d'une expérimentation

Entreprise et contexte :

Ce groupe spécialisé dans la relation client à distance compte plusieurs milliers de salariés en France. Une de ses unités est implantée en Normandie. L'un des donneurs d'ordre de ce groupe, dans le cadre de sa démarche d'amélioration des relations donneurs d'ordre/ sous-traitants, a souhaité s'intéresser à la qualité de vie au travail des salariés de son sous-traitant. Le site Normand s'est déclaré volontaire pour participer à la démarche, motivé par plusieurs éléments. Le donneur d'ordre en question était un client assez récent pour lui, et il souhaitait faire la preuve de sa capacité à améliorer la prestation rendue. Par ailleurs, pour les 200 salariés du site affectés à ce client, la direction constatait un taux d'absentéisme et de turn over un peu plus fort que la moyenne locale, que cette démarche permettrait de comprendre et, postérieurement, de réduire.

Démarche mise en place : une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail

Un comité de pilotage est mis en place pour conduire la démarche. Il est composé d'un représentant du donneur d'ordre, de quelques membres de la direction et de représentants du CHSCT. Le cadrage de la démarche a été réalisé dans le cadre de la relation contractuelle

entre le donneur d'ordre et son sous-traitant : le périmètre est défini de fait, les enjeux sont en partie partagés. Cependant, certains éléments ne peuvent pas être directement abordés en raison de la présence du donneur d'ordre dans le comité de pilotage.

Plusieurs espaces de discussion sont mis en place pour permettre à une partie des 200 conseillers clientèles et à leurs superviseurs d'exprimer les difficultés ressenties et de proposer des pistes d'amélioration. Ceux-ci sont complétés par des entretiens individuels et quelques observations du travail de la part de la chargée de mission de l'Aract Normandie, qui a accompagné la démarche.

De cette phase d'état des lieux ressortent deux axes différents. D'une part, des éléments impliquant la relation entre le donneur d'ordre et le centre d'appel qui affectent directement le travail des conseillers, d'où l'importance que ce dernier soit associé au comité de pilotage. D'autre part, des éléments liés aux choix d'organisation interne du centre d'appel lui-même.

Trois éléments méritent d'être explicités dans la mesure où ils ont ensuite fait l'objet de l'expérimentation :

- Un premier point portait sur la difficulté dans laquelle se trouvaient les conseillers pour répondre à des appels le samedi. En effet, le système informatique du donneur d'ordre, qui doit être consulté pour répondre à certaines demandes clients, était régulièrement en maintenance le samedi.

Les conseillers ne pouvaient donc pas accéder à toutes les fonctionnalités et se trouvaient donc contraints de répondre aux appels du samedi (obligation contractuelle imposée par le donneur d'ordre) pour annoncer aux clients qu'ils étaient, le plus souvent, dans l'impossibilité de leur donner satisfaction immédiatement. Cette situation posait la question du sens du travail pour les conseillers clientèle et était à l'origine de nombreux appels conflictuels.

- Un deuxième point portait sur la manière de noter les appels et donc d'évaluer le travail, jugé extrêmement scolaire et là encore imposé par le donneur d'ordre. Cette notation était basée en grande partie sur la capacité du conseiller à respecter, dans le dialogue avec le client, un script conçu par le donneur d'ordre.
- Un troisième point, portait sur le manque d'autonomie des conseillers clientèle qui se sentaient enfermés dans un système « infantilisant ».

À l'issue de la phase d'état des lieux, le comité de pilotage a été amené à décider des propositions qui pouvaient être mises en place immédiatement et de celles qui méritaient expérimentations. Ces dernières ne pouvant être mise en œuvre sur les 200 conseillers, une équipe test de 15 conseillers clientèle volontaires a été créée pour vivre l'expérimentation qui articulait plusieurs actions en lien avec les trois problèmes majeurs soulevés. Des personnes volontaires se sont réunies pour construire de manière opérationnelle les différentes solutions possibles pour répondre aux trois expérimentations retenues.

- Pour ce qui concerne la question de la maintenance informatique du samedi matin, deux propositions ont été formulées : ne plus prendre d'appel le samedi où une maintenance informatique était programmée, ou modifier le planning de maintenance. Ces deux propositions ont été rejetées par le donneur d'ordre. Cependant, une solution alternative issue des travaux du groupe d'expérimentation s'est dégagée. Une procédure spécifique a été mise en place pour prendre un certain nombre d'informations auprès du client de façon à traiter sa demande en différé : la personne ayant traité l'appel le samedi matin devait ensuite rappeler le client le lundi suivant pour l'informer de l'issue donnée à sa demande.
- Pour dépasser le seul support de notation, la confrontation des points de vue du donneur d'ordre, du management et des conseillers clientèle a permis de s'entendre sur le fait de donner la priorité à la satisfaction client par rapport au strict respect du script. La notation des appels a été transformée pour être moins scolaire et l'évaluation des appels

a été organisée, non plus unilatéralement par le manager de proximité, mais conjointement avec le conseiller clientèle, via la mise en œuvre d'une auto-évaluation. À cette occasion, le donneur d'ordre présent au comité de pilotage a souligné que cet outil de notation avait été créé en interne, qu'il ne s'agissait pas d'un attendu de sa part, et que l'entreprise avait sur toute la liberté pour choisir en interne les outils qui lui convenaient le mieux.

- Pour redonner de l'autonomie aux conseillers, certains gestes commerciaux qui devaient précédemment recueillir l'aval du manager direct ont été laissés à l'appréciation des conseillers, de même que la gestion des temps de pause, des temps entre deux appels, en particulier lorsqu'un appel difficile voire conflictuel vient d'être traité, ont été à l'appréciation des conseillers.

Le groupe test a fonctionné selon ces nouvelles modalités sur une période de six mois, renouvelée une fois. Des indicateurs de mesure économique (nombre d'appels pris / nombre d'appels entrants, note de satisfaction des clients), de performance organisationnelle (durée moyenne des appels) et sociaux (taux d'absentéisme, turn over, satisfaction des conseillers clientèle recueillie à l'occasion d'une réunion collective conduite par le chargé de mission) ont été décidés et mis en place en amont de l'expérimentation par le comité de pilotage. L'ensemble de ces indicateurs ont aussi été appliqués au reste du plateau clientèle non concerné par l'expérimentation. Des évaluations régulières ont été réalisées tout au long de l'expérimentation. La comparaison des deux groupes de conseillers clientèles fait apparaître régulièrement un meilleur score pour l'équipe test appliquant la nouvelle organisation. Des ajustements ont été opérés à l'occasion de ces phases d'évaluation, notamment concernant la procédure de traitement des appels des samedi en maintenance.

Résultats

Après la dernière réunion du comité de pilotage, les différentes mesures mise en œuvre dans le cadre de l'expérimentation ont été généralisées à l'ensemble des 200 conseillers, qui avaient été tenus informés des propositions issues de l'état des lieux et de l'objet de l'expérimentation.

Le donneur d'ordre, pour sa part, s'est saisi la procédure de gestion des appels du samedi matin pour la généraliser aux autres sous-traitants travaillant pour lui au niveau national. Ce déploiement tant au niveau du plateau des 200 conseillers, qu'au niveau son extension à d'autres prestataires, n'est pas neutre et a constitué pour le groupe expérimentation une importante forme de reconnaissance des propositions construites, testées et ajustées durant l'expérimentation.



Des outils pour vous aider à mettre en oeuvre une démarche qualité de vie au travail

La fiche pratique Safari-photo

Évoquée en page 15 de ce guide, la fiche pratique Safari-photo a pour objectif de vous aider à parler du travail et faire parler le travail afin de mieux prendre en compte les problématiques et d'aider à construire un diagnostic commun des situations problèmes et des situations positives en lien avec la qualité de vie au travail.

Cet outil peut être utilisé lors de l'état des lieux pour analyser les situations en lien avec la qualité de vie au travail.

Comment l'obtenir : La fiche est disponible en téléchargement sur le site internet de l'Aract Normandie dans la rubrique documents et outils ou en utilisant ce lien : <http://k6.re/sH6EI>

L'Aract Normandie propose également une formation à l'outil Safari-photo, retrouvez plus d'informations à ce sujet sur le site internet de l'Aract Normandie.

La fiche de construction et de suivi de l'expérimentation

L'objectif de cette fiche est de permettre de formaliser sur un document les éléments nécessaires à la conduite de l'étape expérimentation de la démarche qualité de vie au travail comme :

- › Clarifier les objectifs, les attentes auxquels doit répondre l'expérimentation
- › Définir les modalités de l'expérimentation et les moyens nécessaires
- › Suivre et évaluer l'opportunité et la faisabilité d'une pérennisation de l'expérimentation

Comment l'obtenir : La fiche est disponible en téléchargement sur le site internet de l'Aract Normandie dans la rubrique documents et outils, sur la page dédiée au guide pratique «Mettre en oeuvre une démarche qualité de vie au travail pour mieux travailler demain» ou en utilisant ce lien : <http://urlz.fr/83S0>

Le guide Espace de discussion sur le travail, mode d'emploi

Ce guide réalisé par l'Aract Bretagne recense des recommandations sur la mise en place des espaces de discussion afin de vous aider à mettre en place ces lieux d'échange. Il est enrichi de partages d'expériences et de témoignages de chefs d'entreprises, de responsables des ressources humaines, de représentants du personnel et de salarié(e)s pour illustrer les préconisations évoquées.

Comment l'obtenir : Le mode d'emploi est disponible en téléchargement sur le site internet de l'Aract Bretagne dans l'onglet Ressource documentaire, rubrique Publications et outils ou en utilisant ce lien : <http://urlz.fr/7PVD>

Étude « Analyse de pratiques et démarches qualité de vie au travail en Normandie : quel état des lieux ? »

Pour aller plus loin, découvrez cette étude pour laquelle une quinzaine d'acteurs de différents horizons (organisations représentatives d'employeurs et de salariés, préventeurs, médecins du travail, consultants, entreprises et collectivités) ont été sollicités pour répondre aux questions suivantes : Quelle est la perception de la qualité de vie au travail en Normandie ? Quelles sont les actions menées autour de la qualité de vie au travail en Normandie ?

Cette étude vise, à la fois, à évaluer la réalité de l'appropriation du concept de qualité de vie au travail en Normandie, à identifier les pratiques des acteurs qui développent des actions sur le sujet, et à appréhender si ces acteurs font le lien entre qualité de vie au travail et santé au travail.

Comment l'obtenir : L'étude «Analyse de pratiques et démarches qualité de vie au travail en Normandie : quel état des lieux ?» est disponible en téléchargement sur le site internet de l'Aract Normandie dans la rubrique Études et sondages ou en utilisant ce lien : <http://urlz.fr/7QKP>

L'Aract Normandie tient à remercier l'ensemble des entreprises dans lesquelles les interventions qui ont servi d'exemple pour ce guide pratique ont été réalisées.

Membre du réseau Anact-Aract, l'Aract Normandie accompagne les entreprises dans l'amélioration des conditions de travail dans le cadre de démarches concertées.



Premier tirage du guide pratique Mettre en oeuvre une démarche qualité de vie au travail pour mieux travailler demain : 2018

Directeur de publication : Patrick RAILLARD - Rédaction : Catherine LABBE & Bénédicte SIDOLI
Conception graphique : Elise JUNCA
Crédits photos : © Fotolia & Freepik

La qualité de vie au travail est une démarche qui ne s'improvise pas, elle se construit pas à pas avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise concernés.

Ce guide s'appuie sur des enseignements issus d'interventions menées dans des entreprises normandes, de tout secteur d'activité, pour proposer les fondamentaux de la conduite d'une démarche qualité de vie au travail.

Cadrage de la démarche, état des lieux, expérimentation puis déploiement et pérennisation, toutes les spécificités des différentes étapes de la démarche sont détaillées dans ce guide, accompagnées d'exemples concrets et d'outils, pour vous donner la possibilité de mettre en oeuvre votre propre démarche qualité de vie au travail.



Siège Social
Immeuble Paséo - Parc Athéna
12, rue Ferdinand Buisson
14280 Saint-Contest
Tél. 02 31 46 13 90

Site de Rouen
Immeuble Le Rollon
108, avenue de Bretagne
76100 Rouen
Tél. 02 32 81 56 40

www.normandie.aract.fr

