

RPS, QVT et Organisation du travail:

*Peut-on toucher à l'organisation du travail ...
dans la FPT?*

Benoit MASSIN

Consultant en prévention des RPS et QVT

Chargé de cours Paris-8 & CHU St Louis – Paris-Sud

La Qualité de Vie au Travail:

une démarche

1) collaborative

2) qui porte sur l'organisation
du travail

La Qualité de Vie au Travail : une démarche gagnante pour tout le monde

- * *« La QVT est un processus d'organisation du travail qui permet aux membres de cette organisation, de tous niveaux, de participer activement à l'élaboration de l'environnement de cette organisation de travail, de ses méthodes de travail et de ses résultats.*
- * *Cette démarche guidée par des valeurs a pour double objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation et d'améliorer la qualité de vie au travail des salariés ».*

(American Society of Training and Development).

La Qualité de Vie au Travail: de quoi parle-t-on?

- * « La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier amélioration des conditions de travail pour les salariés et performance globale des [organisations de travail]. Elle s'appuie sur l'expertise des professionnels quant à leur propre travail et à leur capacité à identifier des marges de manœuvres et des moyens d'améliorer les organisations [= collaboratif]. Cette démarche est d'autant plus nécessaire quand les organisations se transforment.
- * Elle appelle à des modifications managériales pour sortir d'un système hiérarchique descendant et aller vers une organisation plus transversale et plus souple qui permet des prises de décision nourries également des expériences de terrain. Elle n'est pas limitée à certaines personnes désignées, elle est l'affaire de tous »

(Ministère des Solidarités et de la Santé, La qualité de vie au travail - <https://solidarites-sante.gouv.fr/professionnels/ameliorer-les-conditions-d-exercice/qualite-de-vie-au-travail/article/la-qualite-de-vie-au-travail#>)

Toucher à l'organisation du travail au nom des RPS: mission impossible?

Enquête réalisée par DGT sur les « Plans d'action » mis en œuvre après 2009 >> « oublié » les actions sur OT.*

- * Dix ans + tard, en 2019?
- * Fatalité? pas possible de toucher à l'organisation du travail?
- * Pourtant l'organisation du travail ne semble pas un secteur aussi sacré et protégé dans les entreprises ... Nous allons voir des exemples étrangers et français.

Peut-on toucher à l'organisation du travail?

1^{ère} Partie

1. Remodeler l'organisation du travail pour améliorer la productivité, la performance, la stratégie:
 - * Taylorisme depuis années 1900 = « organisation scientifique du travail »
 - * Cabinets conseil en amélioration de la performance, Lean Management, management, process, structure & stratégie, « transformation », etc. > réorganisations (depuis années 30 aux USA, années 60-70 en France).
 - * Dans les entreprises et pour des établissements publics, FPT, FPH.
2. *Job Design*: Toucher à l'organisation du travail pour réduire les RPS, l'usure psychique et physique ; Remodeler l'organisation du travail pour améliorer l'implication, la QVT et la performance. Les succès étrangers.
3. Les « entreprises libérées ». Des exemples étrangers & français.

Peut-on toucher à l'organisation du travail?

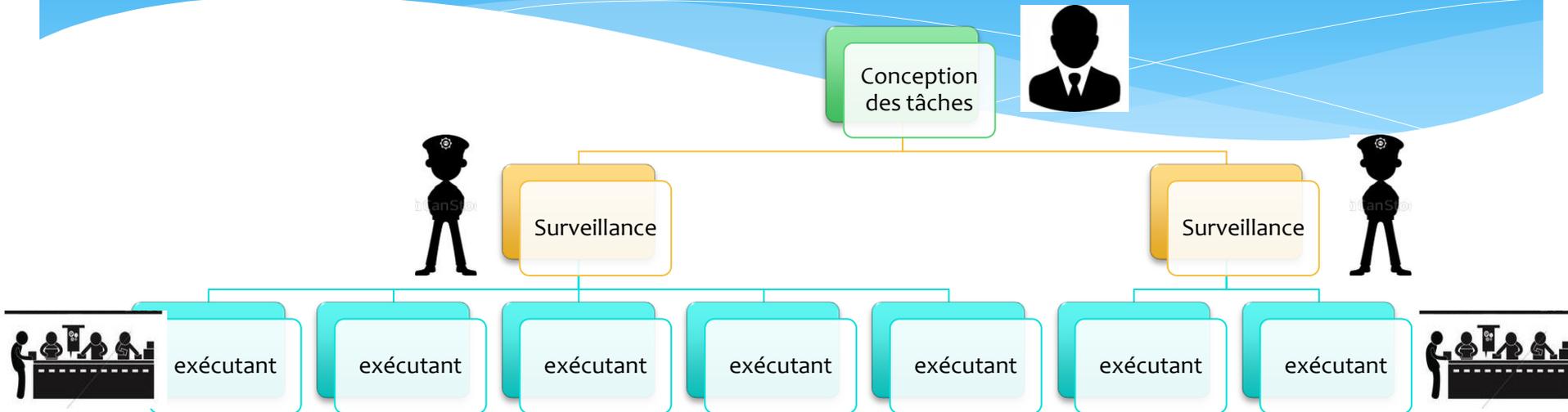
2^{ème} Partie

2-3 exemples dans la FPT:

8. Ex. N°1: Une Direction Départementale d'assainissement et de l'eau
9. Les agents techniques des collèges (ATTEE) dans un Département

1. Remodeler l'organisation du travail pour améliorer la productivité & la performance.

Ex. 1 « Organisation scientifique du travail » (Taylor)



« L'organisation scientifique du travail » (Taylor) **sépare** :

- **la conception des tâches** (ceux qui pensent = **travail de conception**) et
- **ceux qui exécutent** (ceux qui font = **travail d'exécution**).
- Les contremaîtres servent à s'assurer que les ouvriers exécutent exactement ce qui leur est demandé (= contrôle / surveillance).

La Division du travail conception - exécution

Les OT avec forte division du travail >> pour les exécutants:

- ✓ travail répétitif,
- ✓ Utilisation des compétences réduites et peu de possibilité de développer de nouvelles compétences
- ✓ Aucune marge d'initiative, aucune créativité requise, une **autorité sociale exclusivement confiée au management** (le salarié n'a aucun pouvoir décisionnel, et très peu de contrôle sur ses propres tâches).

>> frustration / résignation / désengagement.

N'a pas disparu du monde du travail actuel, y compris FPT ...



➤ Taylorisme: Gains de productivité de 1900 à 1970 mais coût humain très lourd pour les salariés. Le travail qui transforme en automate et abrutit: « Aliénation ».

Ex. La Restauration des collèges: Offices de réchauffage & Cuisines de collège

Conception

Exécution

Service Restauration scolaire
(Bureaux: 12 agents)



$2500 \times 6 = 15\ 000$
couverts / jour

Exécution



60

65



Exécution



① Offices de réchauffage: Utilisation des compétences, Perte du métier & Qualité empêchée (Facteur de stress N°1)



Principale motivation / métier de cuisinier = le métier lui-même.

Plus belle récompense : constater le plaisir de ceux qui dégustent leurs plats:

* « *J'aime bien voir la satisfaction des élèves quand ils ont aimé un repas* ».

Rêves : « *avoir un agent a temps complet en cuisine pour élaborer des plats avec des produits frais* » et « *revoir le prix de revient du repas trop bas pour pouvoir faire plus de plat variés* ».

Les **Responsable d'Office de réchauffage** ont le sentiment d'avoir **perdu leur métier** et de ne plus faire appel à leurs compétences de cuisiniers. Réchauffer des plats préparés ailleurs ne présente pour eux aucun intérêt culinaire:

* « *Changement de statut: j'étais chef de cuisine et maintenant je réchauffe des barquettes* ».

① Offices de réchauffage: Utilisation des compétences, Perte du métier & Qualité empêchée (Facteur de stress N°1)



Responsables de cuisine de collège & OR > sentiment d'être obligés de distribuer à des enfants de la nourriture de mauvaise qualité :

- * « Ça ne sert à rien, avec leurs barquettes à moitié pourries et qui se cassent. Avant on faisait à manger, il y avait du goût et maintenant ce n'est que des trucs dégueulasses et fades ».
- * « Menus mal élaborés, très répétitifs. Ça ne me plaît pas du tout. Et ça s'appelle 'Service restauration et éducation au goût' !!! »
- * « La mauvaise qualité de la nourriture: toujours les mêmes poissons; on ne choisit pas la qualité; les plats en sauce, c'est de l'eau ».

② Cuisines centrales: (Manque d') Autonomie, confiance (Facteur détresse N°1 & de stress N°2)



Analyse statistique questionnaire >> **manque d'autonomie = 1^{er} facteur de détresse pour agents des cuisines.**

- * Très fortement limitée par encadrement de la production.
- * Les cuisines ne choisissent ni les menus, ni les fournisseurs ni les modes de production; tout décidé en amont au Service central de la Restauration scolaire = division du travail très taylorienne (conception / exécution).

② Manque d'Autonomie



Objectif du Service central = coût 1,85 € TTC par repas
(matières premières = 25%)

>> uniformiser production pour « meilleure maîtrise des coûts ».

>> « formater les recettes », le choix des ingrédients, leur quantité et les pratiques culinaires: *« On ne va pas rajouter des ingrédients supplémentaires qui vont rajouter aux prix ».*

Les recette doivent incorporer exactement les mêmes ingrédients quelque soit la cuisine:

* *« Il ne doit pas y avoir un écart. On doit avoir une recette identique d'une cuisine à l'autre ».*

② Manque d'Autonomie Uniformisation de la « production »



Véçu comme nivellement par le bas et interdiction de la créativité et de la diversité >> mal accepté:

- * *« Ça provoque des réactions de la part des cuisiniers. C'est un point difficile à faire accepter, car chacun souhaite apporter sa touche personnelle ».*

Les cuisines qui s'écartent des menus, standardisés au gramme près, peuvent être sanctionnées.

② Manque d'Autonomie (Responsables de Cuisine)



Peu de place pour les initiatives des Chefs de cuisine du fait centralisation des décisions dans les bureaux du Service central:

- * « On prend une décision, on nous dit que ce n'est pas bien. Ex. les vinaigrettes, on devait les faire sur place. Ça mobilise 2 agents. Comme je n'ai que 5 agents, j'ai décidé qu'ils feraient l'assemblage dans les Offices (de réchauffage = dans les collèges) sur place. Tout le monde est satisfait. Moi, ça me décharge du travail et ça valorise les offices. Sur le plan sanitaire, pas de risque. Dans une réunion, j'en parle. « Non, il ne faut pas faire comme ça ! » 6 mois après, on nous apprend qu'on va distribuer de la vinaigrette industrielle en bidon. Je ne trouve pas ça intelligent ».
- * « Quand on arrive à trouver une solution simple et efficace, ça ne va pas. Il faut que ça vienne d'eux ».

De l'avis même de responsables du service central: « Les agents (des cuisines centrales) n'ont pas de liberté d'expression et de créativité. Ils ont encore plus de règles. Tout est précisé, ils n'ont aucune marge de manœuvre ».

③ Manque de Consultation, participation aux décisions



Agents & Responsables de Cuisine centrales se plaignent que les services centraux du CD ne les consultent pas sur différents sujets importants pour eux, tels que:

- a) Le choix du matériel, des outils de travail & équipements
- b) Le choix et l'adaptation du logiciel,
- c) un Plan de production adaptable qui tienne compte du volume de travail requis par les différents plats, des jours de la semaine, des absences dans les équipes et de l'impact sur la pénibilité.

③ Consultation, participation aux décisions

Ex. a) Le choix du matériel, outils de travail & équipements



Les agents des cuisines centrales reprochent aux services centraux de prendre des décisions sans tenir compte de leurs besoins et sans les consulter :

- * « Ils prennent des décisions sans nous consulter, sans concertation. Par ex. pour le choix du matériel. Ne nous consultent pas ».
- * « Ex. on demande un socle rouleur en plastique avec 4 roues directionnelles et on nous commande des rouleurs avec 6 roues, plus larges et qui ne sont pas dirigeables! »
- * « Pour chaque corps de métier, il faudrait qu'ils consultent ceux qui travaillent avec ce matériel en fixant le budget à ne pas dépasser. Matériel qui facilite le travail. Même chose pour l'organisation du travail ».

④ Insuffisante Utilisation actuelle des compétences (Facteur de Détresse N°2), variété des tâches, monotonie



Les vrais cuisiniers >> frustrés par travail standardisé et taylorisé sans aucune créativité où le talent culinaire n'a plus sa place.

Les menus et les fiches techniques des différents plats sont conçus au service central de la restauration. Dans les cuisines centrales:

- * « **les agents de prod, n'ont plus qu'à exécuter [à la lettre] ce qu'ils ont sur la fiche** (technique, sans introduire la moindre variante personnelle). **Ça limite la créativité.** (...) On ne peut pas dire: je vais mettre des champignons ou ne pas en mettre ».
- * « Sur les fiches techniques, toutes les informations de production sont données (...). **Ce qui empêche toute créativité.** Tout est calibré. Tant de morceaux de viande de tel calibre dans tel type de plat, dans tel four à telle température pour tant de temps, etc. (...) **ils ne peuvent plus rien faire de leur propre initiative. Uniformiser les plats : ça bloque** ».

④ Utilisation actuelle des compétences (Facteur de Détresse N°2), variété des tâches, monotonie



Cette faible « Utilisation actuelle des compétences », du fait d'un travail devenu très répétitif et standardisé, est un facteur de détresse psychologique (N°2):

- * « On est amené à faire des menus répétitifs. Une grille de menus répétitifs. À part passer des concours, il n'y a pas beaucoup de possibilités de changement. On est sur un boulot répétitif ».
- * « Lassitude ».
- * « Les menus sont n'importe quoi. Pas de diversité alimentaire. C'est le (Service central) qui décide ».

⑤ Ethique du travail, Valeurs, qualité empêchée (Facteur de Détresse N°4 & N°7), « Fierté du travail bien fait », « Sens du travail »



Les agents cuisine dérangés par la piètre qualité des aliments donnés aux enfants, ce qui va à l'encontre de leurs valeurs:

- * « des viandes dont personne ne veut ». « les produits les moins chers » « On prend de la viande à 5 € du kilo. De la viande de réforme. La qualité n'est pas bonne ».
- * « Le fait de travailler des denrées alimentaires de mauvaise qualité » dérange ceux des agents des cuisines qui ont leur métier à cœur: « On donne aux enfants la plus mauvaise qualité ».

« **Qualité empêchée** » = ne pas pouvoir faire une production culinaire de qualité (67% des chefs de cuisine). Ce type de production érode et altère le sens du travail:

- * « On leur dit tu prends ça et tu te tais. Ils ne sont pas fiers de cuisiner ça. Ils sont démotivés. (...) Ça nous retombe dessus. Les offices se plaignent et disent que ce n'est pas bon ».

⑤ Ethique du travail, Valeurs, qualité empêchée (Facteur de Détresse N°4 & N°7), « Fierté du travail bien fait », « Sens du travail »



Vont parfois à l'encontre de leur éthique professionnelle.

Selon les cuisiniers, le « Service de la Restauration et de l'Éducation au Goût » ne mérite pas son nom. On donne aux enfants des boîtes de conserve sans aucune amélioration et des vinaigrettes industrielles:

- * *Les poireaux vinaigrette, on met des poireaux en boîte (de conserve) avec des vinaigrettes industrielle en bidon. On pourrait faire des vinaigrettes (maison) avec ail et échalotes alors qu'on généralise des bidons de vinaigrette industrielle de moins bonne qualité. (...) Des menus où il n'y aucune décoration, ça ne donne pas très envie aux enfants. Ils n'y touchent pas ».*

Certains responsables de cuisine centrales aimeraient faire une production davantage de qualité et pensent qu'il serait possible de faire mieux pour à peine plus cher en évitant de nombreux gâchis résultant d'une planification trop centralisée (des centaines de kilos de nourriture partent à la poubelle chaque jour).

⑥ Travail empêché et baisse de l'implication



Le « moral » très important pour la dynamique de l'équipe et le bon fonctionnement de la cuisine: « *Si l'équipe n'a pas la pêche, difficile, ça va tourner au ralenti* ».

Le métier de cuisinier est un métier qui peut apporter une fierté, où le bon cuisinier est valorisé par l'appréciation de ceux qui goûtent à ses plats. La trop grande standardisation de la « production », qui bannit toute créativité, « touche » personnelle, initiative et amélioration, appauvrit le métier et empêche d'apprendre des choses, de progresser dans le métier.

Outre être un facteur de détresse, le « travail empêché » pour des personnes travaillant dans des cuisines où est bannie toute créativité personnelle fait partie des facteurs d'insatisfaction / démotivation / désengagement responsables d'une partie de l'absentéisme.

Perte d'attractivité du travail + Détresse >> désengagement professionnel & démotivation >>> Absentéisme.

Cet exemple montre que la seule mise en place d'un « EDD » (Espace de Dialogue) ou d'une démarche de QVT « cosmétique » ne suffira pas à traiter le mal-être des cuisiniers devenus « agents de production ». Leur mal au métier découle de l'organisation du travail (taylorienne). Et une véritable amélioration de la QVT pour ces agents des cuisine nécessitera de repenser l'organisation du travail. Mais, est-ce possible?

Les limites du Taylorisme et sa remise en cause dans les années 70

- * Face à une organisation du travail qui dévalorise le savoir-faire des ouvriers ou des employés et les déshumanise en les réduisant à l'état de bras mécaniques et sans cerveaux, les salariés réagissent de manière:
 - ✓ active (constitution d'une identité collective contre l'employeur, syndicalisation, révolte, conflits, grèves, sabotages, etc.)
 - ✓ ou passive (le travail n'est pas une source de satisfaction, autre que d'obtenir un salaire; il n'est pas perçu comme intéressant et valorisant, et donc le salarié s'en désengage émotionnellement = « minimum syndical »).
- * L'évolution des mentalités dans les sociétés occidentales dans les années 60 et 70 rend ce type d'organisation du travail de plus en plus répulsive pour les nouvelles générations. Volvo a par exemple du mal à attirer et retenir les jeunes ouvriers suédois dans ses usines traditionnelles.

2. Comment remotiver des salariés démotivés? La prise en compte des besoins des salariés

L'émergence, aux USA, de la discipline *Organizational behavior* est une réponse aux limites du taylorisme: selon « l'école des relations humaines » dont est issue la discipline, l'objectif est le même (augmenter la productivité), mais il faut tenir compte des besoins humains des salariés.

- Recherches sur la **motivation, les besoins humains** (A. Maslow), la satisfaction au travail, « l'engagement organisationnel », etc.
- + Mouvement QWL (**Quality of Work Life** = QVT): cherche à créer un environnement de travail favorable aux salariés, qui prenne en compte leurs besoins, ré-humanise le travail, et améliore la performance de l'entreprise.

2. L'importance du « contrôle » au travail

Dans les années 60-70 >> importance du « contrôle »* (dont dispose le travailleur) au travail, de l'autonomie et du « management participatif »:

- ✓ USA école des « Relations humaines », approche psycho humaniste et comportementale (*organizational behavior*)
- ✓ expériences - succès (« Scanlon Plan » dans la sidérurgie sinistrée des années 30: les ouvriers s'asseyent à la même table que les managers et ingénieurs pour résoudre les problèmes ... et ça marche!),
- ✓ Suède - Bertil Gardell et les chercheurs en Psychologie sociale du travail à l'Université de Stockholm.

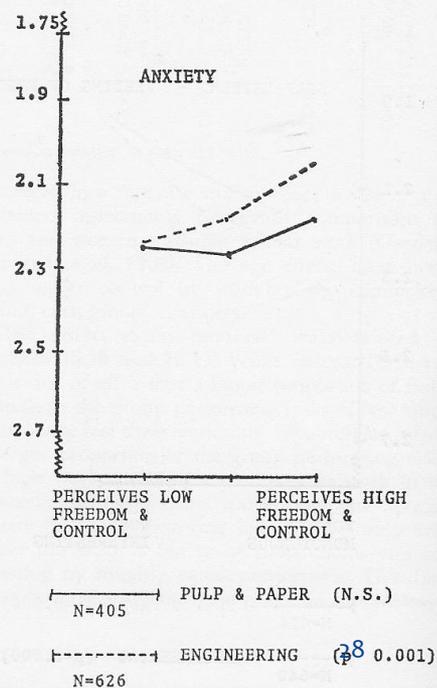
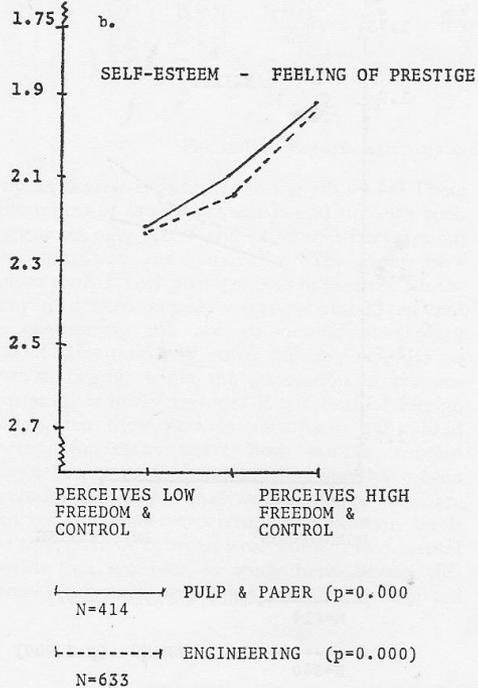
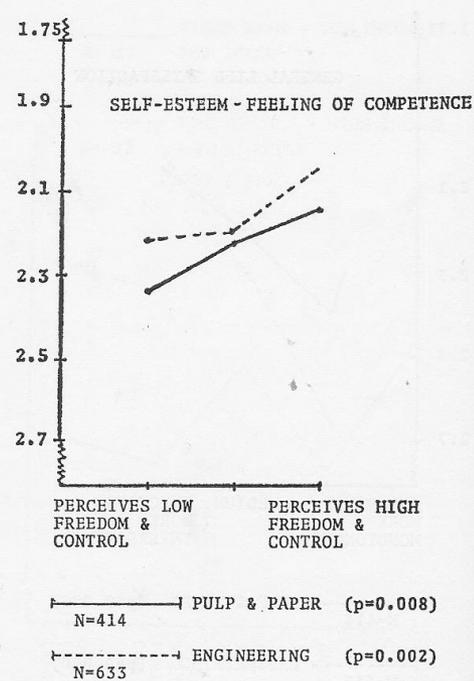
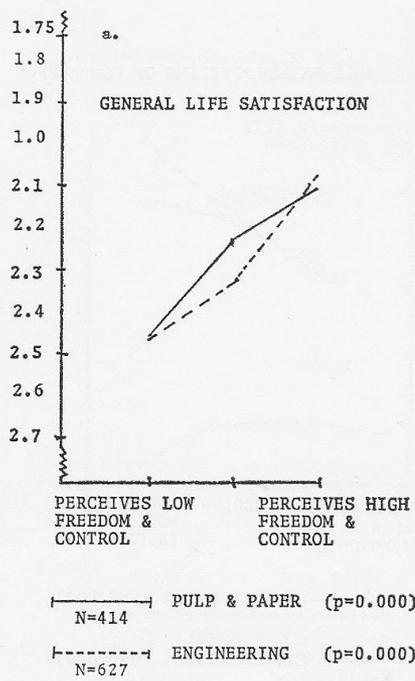
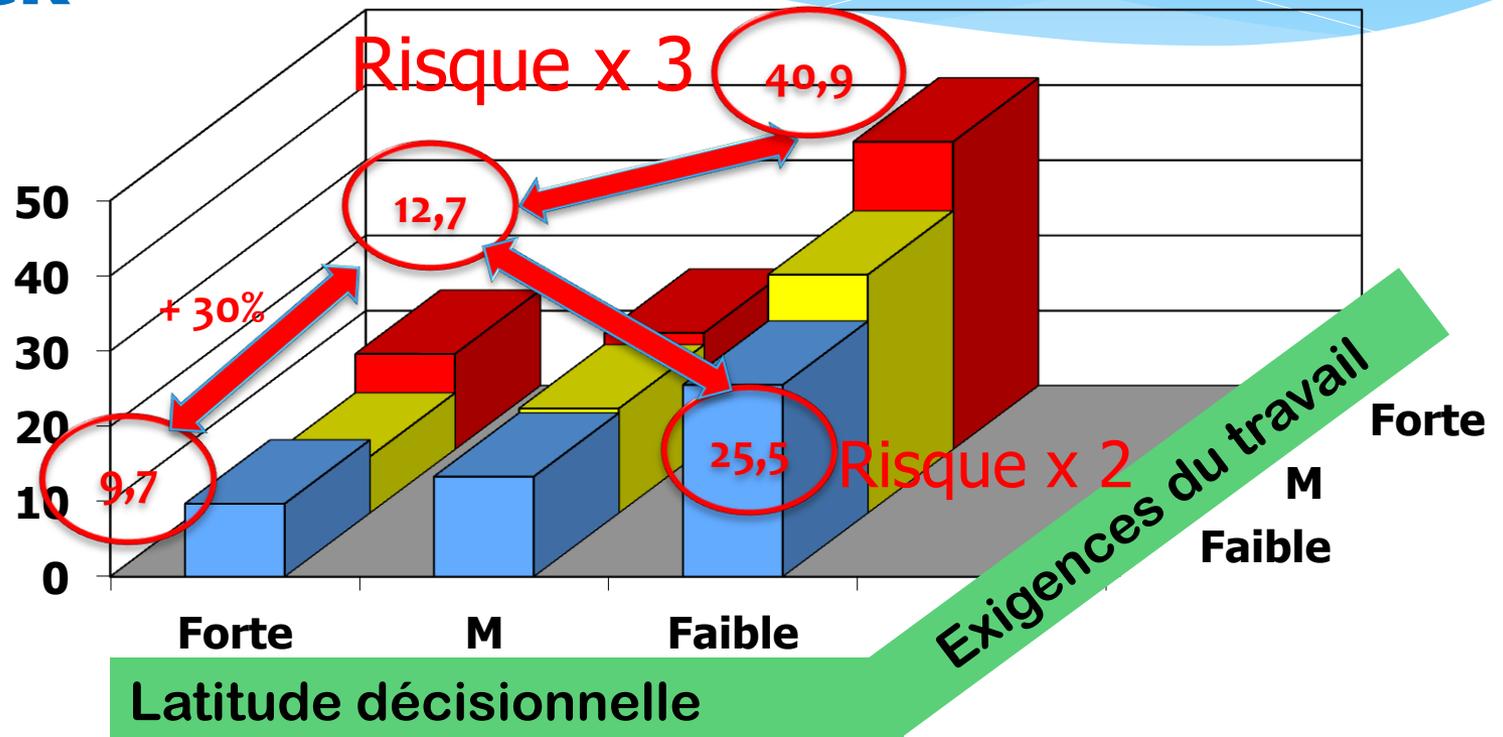


Fig. 16.12. Relation between work alienation (control over work) and mental health.

- Bertil Gardell (1971): impact du sentiment de contrôle et de liberté dans le travail sur:
- Satisfaction générale dans la vie
 - Estime de soi – sentiment de compétence
 - Estime de soi – sentiment de prestige
 - Anxiété

Impact du manque de latitude décisionnelle au travail sur santé mentale Prévalence dépressions Salariés hommes USA

Karasek



Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: **Implications for job redesign**. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-307.

2. QVT: Remodeler l'organisation du travail pour améliorer l'implication et la performance

Pour **remotiver des salariés** peu motivés, émergent dans les années 70 de nouvelles formes :

- * de management (participatif)
- * d'organisation du travail (enrichissement des tâches, polyvalence, travail en équipe responsabilisée, etc.),
qui **redonnent du contrôle** aux salariés et de l'intérêt pour le travail lui-même.

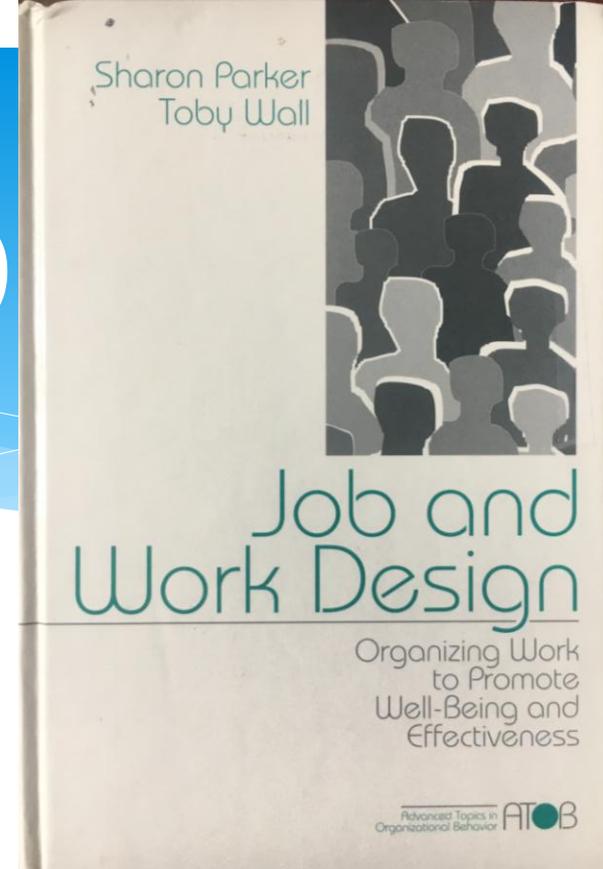
➤ Objectif: Ré-humaniser le travail déshumanisé par le taylorisme, redonner du sens à un travail trop morcelé.

Job Design (ergonomie psychosociale des tâches)

va redessiner le contenu et les relations entre les différentes tâches afin de satisfaire à la fois:

- * aux attentes des salariés
- * aux impératifs et contraintes du métier et de l'entreprise
- * aux exigences technologiques

Objectif: améliorer la satisfaction au travail des salariés, tout en améliorant le rendement et la qualité de la production.



La motivation selon le *Job Diagnostic Survey*

work redesign

hackman/
oldham

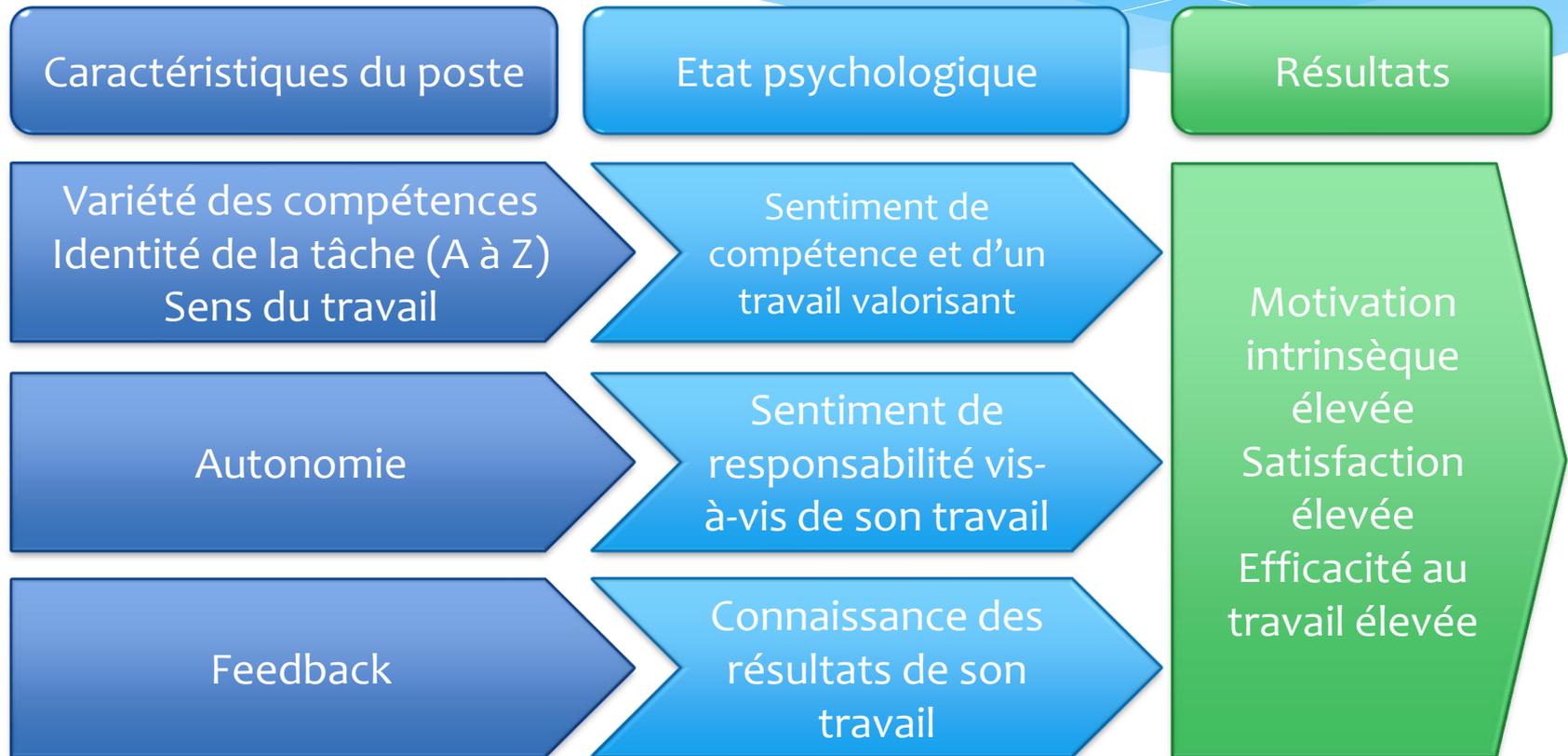
1974, 2 chercheurs (Hackman & Oldham) mettent au point un outil (JDS) pour diagnostiquer les postes de travail et évaluer le moyen de concevoir des postes plus satisfaisants et plus motivants pour les salariés (titre: *Work Redesign*).

SMP (Score de Motivation Potentiel) = **S x R x CR**

- **S** (Sens du travail, dépend de variété, identité & sens de la tâche)
- **R** (Responsabilité, autonomie *, pouvoir décisionnaire)
- **CR** (Connaissance des Résultats ou Feedback).

* **Autonomie** = dans quelle mesure les salariés peuvent structurer et contrôler eux-mêmes comment et quand ils accomplissent leurs tâches.

Les caractéristiques du poste et ses conséquences (Hackman & Oldham)



La QVT: est-ce que ça marche? (USA - services)

- * Ex. années 70, le service comptable d'une banque, avant très taylorisé (division extrême du travail en mini-tâches très répétitives) s'est inspiré du JDS et a réorganisé le travail des employés en leur confiant la totalité du processus de vérification des chèques, ce qui introduisit aussi plus de variété dans les tâches réalisées et faisait plus sens pour les personnes. Les employés gagnèrent en pouvoir décisionnaire car ils eurent la responsabilité d'approuver ou rejeter eux-mêmes les chèques qu'ils traitaient.

Résultats, outre la satisfaction des employés:

- ✓ le taux de faux chèques payés par la banque chuta de 56%, ce qui constitua une économie substantielle pour la banque,
- ✓ les documents mal classés furent réduits de 19%
- ✓ et les plaintes des agences locales baissèrent de plus de 20%
- ✓ L'indice de productivité s'éleva à 110, dépassant l'objectif fixé.

2. QVT: Remodeler l'organisation du travail pour améliorer l'implication et la performance. D'où vient la QVT?

- * Mouvement QVT années 70 USA & Scandinavie (1972: 1^{ère} conférence internationale).
- * Principe : dimensions psychosociales du travail (ex. sentiment d'autodétermination, valorisation, etc.) sont aussi importantes pour expliquer le comportement au travail des travailleurs que les variables « objectives » habituellement étudiées par les anciens experts en « organisation scientifique du travail » (la rémunération, la cadence des gestes, etc.).
- * À partir du moment où une organisation de travail ne repose pas exclusivement sur l'autorité hiérarchique et la contrainte (comme dans une armée), quel environnement de travail va être favorable à la fois au bon fonctionnement de l'organisation et à l'épanouissement des personnes qui y travaillent? (psychologie humaniste)

QVT: l'ergonomie des caractéristiques du poste et de l'organisation de travail



La QVT: est-ce que ça marche? (USA - industrie)

Industrie automobile US, rapports très conflictuels entre syndicats et management.

- * A la demande du principal syndicat, Commission Nationale sur la QVT mise en place en 1973.
- * L'usine d'assemblage de Tarrytown (General Motors) fut choisie car elle avait quasiment les plus mauvais résultats du groupe GM:
 - ✓ 17^e sur 18 usines en qualité
 - ✓ Un des taux de plaintes clients les plus élevés
 - ✓ Nombreuses grèves
 - ✓ Taux d'absentéisme de 12%

Avec le programme QVT:

- ✓ L'usine devint N°1 en qualité et productivité
- ✓ L'absentéisme tomba à 3%
- ✓ Les réclamations clients furent réduites de 97%

Visiblement les ouvriers appréciaient ce nouvel environnement de travail, avec un travail plus riche, davantage d'autonomie et un management participatif où leurs avis étaient entendus et pris en compte.

La QVT: est-ce que ça marche? (Suède - industrie)

Ex.: VOLVO - la nouvelle usine de Kalmar en Suède, dès les années 70.

- * Modèle taylorien-fordien: Faible latitude décisionnelle > + Pb de santé, + de stress, moins d'intérêt à aller au travail et - de satisfaction au travail.
- * Introduction d'équipes de travail autonomes. Nouvelle conception des locaux et ateliers: plus de chaîne, mais des chariots autotractés pivotants (moins de TMS), plus de travail à la chaîne avec un seul et même geste toute la journée, remplacé par travail collectif sur l'ensemble d'une étape de la voiture; plus de travail isolé, les ouvriers travaillent en équipe et s'organisent entre eux, les contremaîtres deviennent des « facilitateurs » ; le style de management est moins hiérarchique et autoritaire ; responsabilisation et feedback: le travail est réorganisé pour favoriser contact entre clients et salariés.
 - * Baisse du stress ↘ Baisse des dépressions = - 26% ↘
 - * Baisse fatigue = - 23% ↘ Baisse du tabagisme ↘ Baisse des Pb gastro-intestinaux ↘
 - * Augmentation de la motivation des salariés ↗
 - * Augmentation de la productivité des salariés ↗.
 - * Demandes des clients mieux traitées = clients + satisfaits ↗

3. Remodeler l'organisation du travail pour réduire le turn-over ou l'absentéisme

Pas seulement dans industrie; aussi dans services & hôpitaux:

- * Suède – établissements de santé >> baisse absentéisme
- * USA: les « hôpitaux magnétiques » (*Magnet Hospitals*) années 80 >> baisse turn-over (rétention du personnel). 14 variables, dont « **pouvoir d'agir structurel** » (*structural empowerment*) // « latitude décisionnelle ».

3. Remodeler l'organisation du travail pour réduire le turn-over ou l'absentéisme: USA - les « hôpitaux magnétiques »

Les bénéfices des « Hôpitaux magnétiques »:

- ✓ + haut niveau de satisfaction au travail du personnel infirmier
- ✓ Personnel + impliqué dans son travail
- ✓ Moindre niveau de burn-out
- ✓  > attraction et rétention du personnel.
- ✓ Moindre absentéisme et turn-over.
- ✓ Moins d'accidents que les autres hôpitaux.
- ✓ **Gains économiques pour l'hôpital.** D'après étude publiée par cabinet McKinsey: avec une baisse du turn-over de 15% et de l'absentéisme de 25%, un programme d'excellence pour le personnel infirmier **permet d'économiser pour un hôpital de 200 lits, entre 2 et 4 millions \$ par an.**

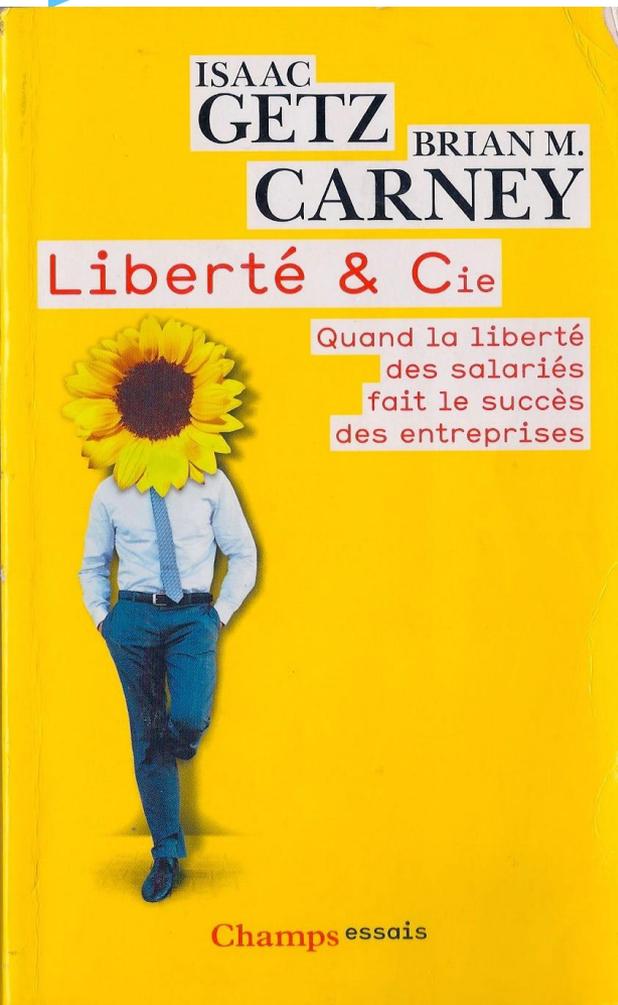
4. Exemple récent de QVT « qui marche » Amsterdam – Pays-Bas (500 km de Paris)

Par ex, l'hôpital de Waterland: Programme de QVT, RPS & TMS très complet depuis 1991.

Résultats :

- * baisse du stress ↘ et des problèmes de santé ↘.
- * Satisfaction au travail ↗ (+ 79%).
- * Labellisé « *Best place to work* ».
- * Absentéisme ↘ tombe de 11% à 3%.
 - ✓ Coût sur 3 ans = 532 000 €
 - ✓ Réduction de l'absentéisme sur 3 ans = - 1 190 000 €.
 - ✓ Bénéfice = 658 000€ sur 3 ans (pour le seul coût absentéisme).

5. Les « Organisations libérées »



- * « Entreprises libérées » pousse très loin le principe d'« auto-direction » des salariés.
- * Une entreprise est dite libérée « lorsque la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise. »
- * Ce nouveau modèle organisationnel suscite un engouement croissant depuis la parution française, en 2012, de l'ouvrage d'Isaac Getz, « Liberté et Cie » (1ère édition anglaise: 2009), et la diffusion, en juin 2015, du documentaire « Le bonheur au travail » .

5. « Organisation responsabilisante »: des idées à reprendre pour la FPT?

Après avoir fait ses preuves à l'étranger (par ex. Harley Davidson et Gore Tex aux USA), ce mouvement des « entreprises libérées » commence à se développer en France, d'abord dans des PME (Favi, Poult, Chronoflex, etc.) et s'introduit maintenant dans des grands groupes (Kiabi, Décathlon, Michelin, etc.).

Pour l'instant ce mouvement n'avait guère touché la fonction publique. Cependant, les choses changent:

- * En Belgique, 2 ministères se sont transformés dans cette perspective: le Ministère de la Sécurité sociale et le Ministère des Transports:

5. « Entreprises libérées ». Ex. FAVI



1983: Jean-François Zobrist devient le nouveau directeur.

- * **Délégation du pouvoir décisionnaire:** Il décide que pour que l'entreprise soit réactive, les décisions doivent être prises par les ouvriers eux-mêmes, sur le terrain et en temps réel.
- * **Confiance:** Il supprime les pointeuses, les cadenas sur les magasins et la plupart des procédures. **Systeme qui repose sur la confiance.**
- * Il n'y a quasiment plus de management et de fonctions support: tout est géré par des « mini-usines ».
- * Et à nouveau, ça marche ! car FAVI est l'un des rares sous-traitant automobile français qui n'a pas mis la clé sous la porte, n'a rien délocalisé et exporte avec succès à l'étranger (45%), y compris auprès des constructeurs allemands.

Résumé 1^{ère} partie

- * Réorganiser l'organisation du travail dans les entreprises ou la Fonction publique, avec l'aide de cabinets spécialisés, afin d'améliorer la performance est largement accepté par les Directions.
- * Re-concevoir les tâches et l'organisation du travail dans le cadre de démarche QVT pour améliorer la performance ou réduire l'absentéisme ou le turn-over est accepté depuis les années 70 dans les pays nordiques et anglo-saxons. A fait ses preuves sur le terrain.
- * En revanche, ce type de démarche QVT semble avoir beaucoup plus de mal à s'appliquer en France. Comme s'il y avait une sorte de tabou relatif à l'organisation du travail, que seuls les consultants des cabinets conseils en management aurait légitimité à toucher.

Résumé 1^{ère} partie

- * Les cabinets d'audit de stress perçus comme « patronaux » acceptent tacitement que l'organisation du travail relève d'une dimension quasi-sacrée, à laquelle on ne peut pas toucher. Ils se satisfont de mesures de « prévention » (II, III) destinées à apprendre aux individus à gérer leur stress face à une telle structure que l'on ne s'avise pas trop de questionner. Ils respectent le tabou. Les préconisations très générales et consensuelles n'ont en général aucun impact concret sur l'organisation du travail.
- * La posture dénonciatrice à l'égard de l'employeur et du « patronat » de certains cabinets experts CHSCT ne contribue sans doute pas à améliorer la situation. Certes, ils mettent explicitement en cause la dimension structurelle dans l'organisation du travail, mais le ton souvent très polémique et culpabilisant, ne risque pas de rassurer l'employeur quant à l'innocuité d'une telle démarche et aux motivations des consultants.

Résumé 1^{ère} partie

- * Les seuls, en France, à vraiment réussir à faire sauter le tabou pour des motifs autres que directement économiques sont ceux qui s'inspirent des « entreprises libérées ». Dans les entreprises libérées, on voit une inspiration humaniste s'allier avec une volonté de performance économique pour transformer de fond en comble l'organisation du travail et donner le maximum de pouvoir aux acteurs de terrain.

Dans mon expérience de consultant, des entreprises ont accepté de toucher à leur organisation du travail. Mais pour contribuer à mon humilité, cela a souvent été favorisé par des contextes de crise ou de forte contrainte: conflit social durable qui met en danger l'entreprise, risque légal avec intervention de l'inspection du travail ou menace que cela se termine au tribunal, etc.

2^{ème} Partie

1 exemple dans la FPT

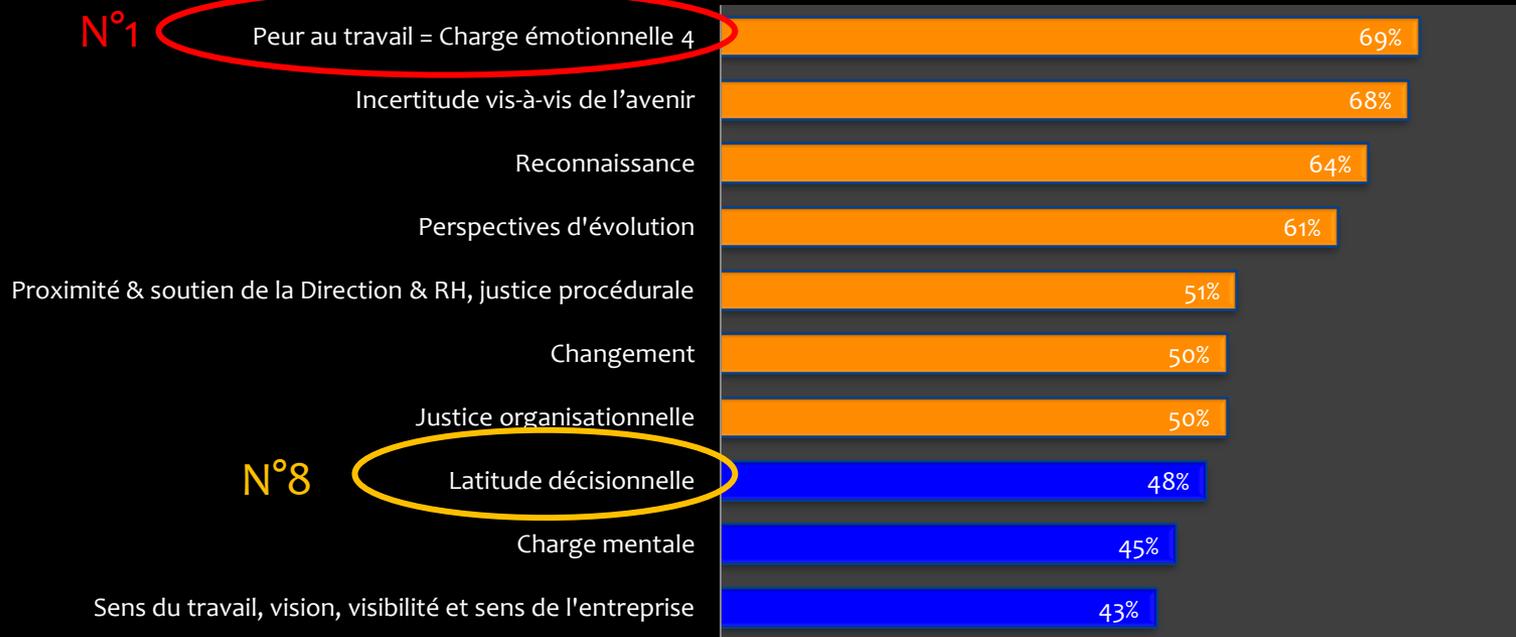
8. Ex. N°1: Une Direction Départementale d'assainissement et de l'eau

- * Population d'égoutiers (descente)
- * + administratifs bureaux
- * + techniciens mixtes.



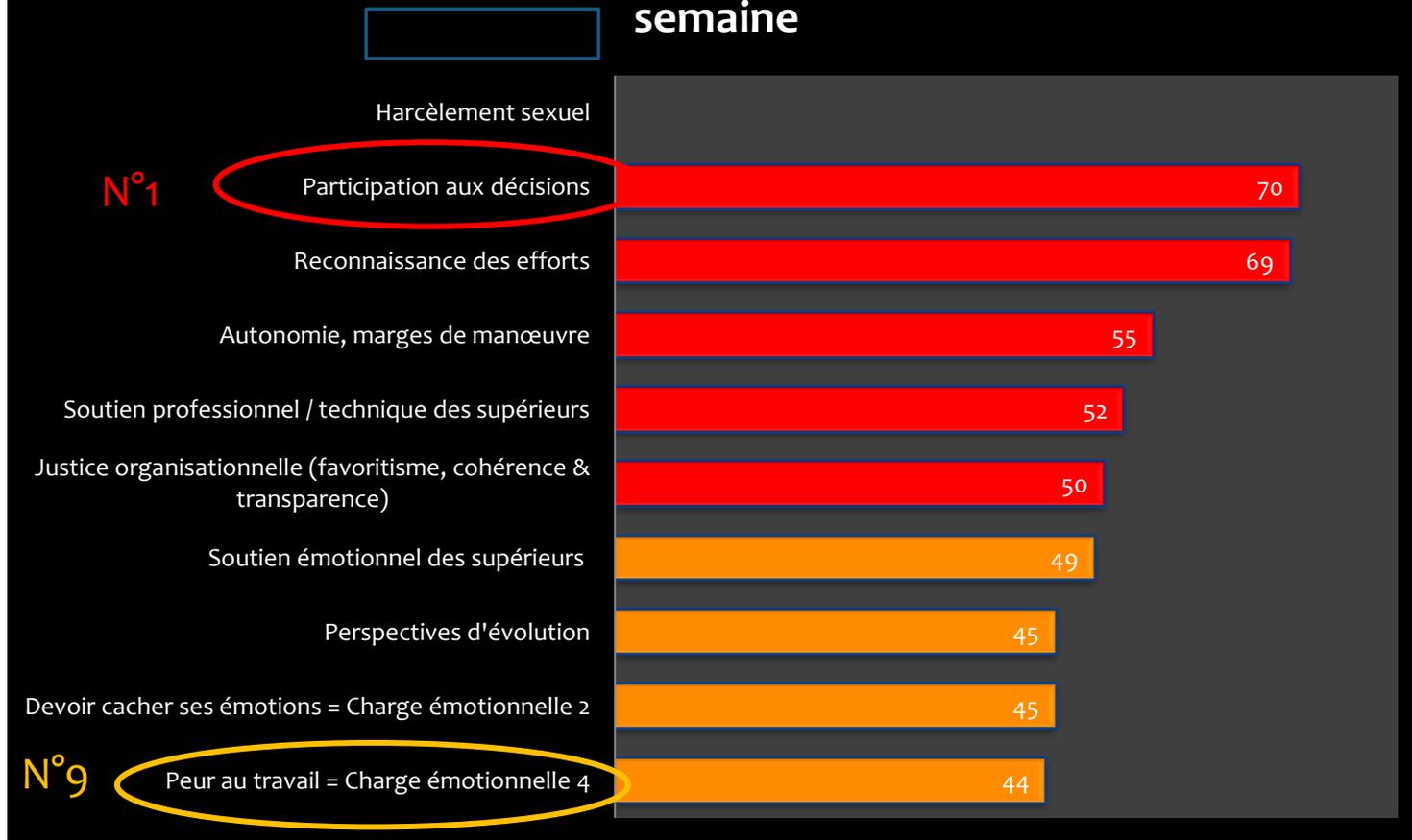
Groupe « Descente » (égoutiers) : 10 premiers taux d'exposition

Taux d'Exposition en fonction de 'DESCENTE DANS LE RÉSEAU SOUTERRAIN' : 'Je descends au mois une fois par semaine'



Groupe « Descente » (égoutiers) : Niveaux de risque / détresse

Niveau de risque selon 'DESCENTE DANS LE RÉSEAU
SOUTERRAIN' : Je descends au mois une fois par
semaine



Égoutiers Manque Participation aux décisions: non écoute et résignation

Si la peur apparaît de manière spectaculaire dans ce milieu viril qui n'en parle pas, ce n'est pas elle qui génère le mal-être des égoutiers. C'est le manque de participation aux décisions

= 1^{er} facteur de risque sur la détresse psychologique pour les égoutiers.

De ce point de vue, il mériterait un traitement prioritaire:

- * « On n'est jamais consultés. Parfois on propose des améliorations, des économies d'eau, d'énergie. Ils ne sont pas à l'écoute, ils s'en foutent ».
- * « Par ex. on nettoie les bassins avec de l'eau de ville, alors qu'on pourrait faire des caissons avec de l'eau de pluie. Ce serait plus économique et plus écologique. Pas d'écoute ».
- * « On a pas notre mot à dire. Les décisions sont prises par notre chef d'équipe et les supérieurs ».
- * Sentiment de ne pas être écouté. « J'en ai marre de parler dans le vent. Ça passe une fois, 2 fois, 3 fois et ensuite, tu laisses tomber, tu fais juste acte de présence ».
- * « Quand je propose des solutions, on ne m'écoute pas. Donc maintenant je ferme ma ... (bouche) et je laisse faire » = résignation.

+ Manque d'autonomie dans l'organisation & la planification du travail au sein des équipes: « On pourrait gérer notre travail, faire du préventif et on est appelé à la dernière minute ».

Exemple Plan d'action voté

Groupe descente 5 actions prioritaires

Thèmes	Actions	Détails	Existant	Points de vigilance	Agents concernés
Capacité de l'encadrant à faire collaborer les membres de l'équipe 11 votes = N°1	Elaboration d'un guide s'appuyant sur les bonnes pratiques Partage d'expérience des encadrants	<ul style="list-style-type: none"> Réunions régulières 		Réel échange avec les agents	Encadrant

<p>Associer les utilisateurs à la commande de matériel (groupe de travail), faire déplacer les fournisseurs sur le site (s'inspirer de l'expérience du service xxx)</p> <p>Elaboration des marchés en tenant compte des spécifications des agents qui utilisent les matériels commandés (avis terrain et bureau). Dans le cas où des spécifications ne sont pas retenues des explications doivent être communiquées. Pour ce faire il y a un rappel à faire aux rédacteurs des marchés + les agents qui éditent des bons de commande doivent remplir à juste titre l'évaluation des fournisseurs dans OASIS en consultant les agents qui ont suivi la réalisation.</p> <p>Faire participer les agents de terrain et de bureau concernés aux présentations des nouveaux matériels.</p> <p>20 = N° 1</p>	Fin 2015	A mettre dans un CoDir
--	----------	------------------------

Solutions groupe Administratif

Management participatif et réorganisation 7 = N°1 + Formation encadrants (voir Ppt séparé)	Plus de transparence sur les décisions prises Lutter contre les clivages A/B/C	<ul style="list-style-type: none"> - Encadrant : mieux expliquer l'intérêt/contexte du travail ou du processus de décision - Préciser les règles du jeu lors des réunions (explications des décisions prises) - Avoir une approche bienveillante - mobiliser les personnes ressources quelle que soit sa catégorie 	Réunion de concertation organisée	Veiller à répondre à toutes les interrogations des agents	tous
--	---	--	-----------------------------------	---	------

+ Guide Bonnes pratiques de management

+ Préco: Formations managers – management collaboratif.

Retour 5 ans après

1. « Le plan d'action a été mis en œuvre mais seules les **actions "faciles"** l'ont été (organisation de moments conviviaux, réunions Direction/personnel...).
2. Je n'étais pas totalement satisfaite du plan d'action (finalement mis en œuvre) car ne visait pas vraiment à répondre aux **problèmes soulevés lors du diagnostic**.
3. **aucune action sur le facteur de risque n°1 (participation décisions)**. Nous faisons face à une réorganisation initiée depuis au moins un an et le personnel n'a pas été sollicité pour réfléchir de manière collective. Nous avons, encore une fois, subi les choses et senti que derrière une volonté de pseudo participation, tout était déjà joué.

Retour 5 ans après

Actions ponctuelles juste après la mission, ensuite essoufflement:

- * *« A la demande d'un chef de service, j'ai rencontré une équipe complète pour écouter l'ensemble de leurs difficultés et ensuite retransmis au chef de service. Certaines choses ont été pris en compte au moins quelques temps. La direction a communiqué sur le fait que les agents de catégorie C doivent être mieux écouté notamment lorsque qu'il y a du matériel à commander ».*
 - * *« Après votre passage (des consultants) il y a eu des avancées qui se sont diluées avec le départ de la RRH qui suivait le dossier ».*
- >> Problématique du suivi de la démarche (charge T + Pb) + dynamique post-diag.**

Conclusion

- * Toucher à l'organisation du travail, lorsqu'il ne s'agit pas d'un cabinet conseil en management, fait peur.
- * Pour nombre de décideurs, la QVT ne semble pas légitimer cette atteinte.
- * Pourtant 70% des réorganisations n'atteignent pas leurs objectifs économiques ou calendrier (enquête McKinsey). On accepte une telle marge d'erreur de la part des réorganisations économiques, mais on refuse tout risque d'erreur vis-à-vis d'une réorganisation du travail QVT.
- * Peu de collectivités en France se sont engagées dans des démarches de QVT, allant au-delà du cosmétique, au sens des 2 définitions que nous avons données.
- * Pourtant, outre améliorer la satisfaction au travail des agents, les démarches de QVT sérieuses ont démontré qu'elles peuvent apporter de nombreux bénéfices, y compris économiques, pour l'organisation. L'exemple hollandais montre un ROI de 1,8 sur 3 ans. Prendre en compte l'humain peut être tout à fait rentable !

Quelques obstacles

- * Modifier l'OT dans une collectivité, qui est souvent une orga complexe, très centralisée & compartimentée (silos), avec fonctionnements rigides, peut impliquer des **changements organisationnels importants**. Ex. si on veut réduire de 2-6 mois à 2 jours le temps de réparation d'un équipement de cuisine en panne, ou délai tenue de travail; procédure RH, etc.
- * > heurte à des **résistances** culturelle (peur perte de contrôle) et « baronnies »
- * + nécessite **décisions au + haut niveau** > présence décisionnaires

Quelques obstacles

- * **Vision à court terme des décideurs.** Ex. Pénibilité & TMS > investissements budgétaires lourds. Rentables sur moyen / long terme si évolution 30% absentéisme dans 15 ans + Restrictions médicales > Responsabilité / décision dont effets positifs > 2 ans.
- * **Difficulté Recruter + difficulté innover = difficulté changer système.** Ex. Attractivité du travail (> absentéisme + usure) >> Devpt compétences + Perspectives évolution >> Formation. Préco: + 3 Chargés Formation pour 1400 ATTEE + catalogue ≠ (difficile) + introduction possibilité évolution pour restaurer « ascenseur social » pour ceux qui s'investissent (difficile).

Quelques obstacles

- * **Méthode collaborative** implique une **charge T sup**, souvent reportée sur des encadrants impliqués et déjà chargés. Pas de reconnaissance, voir risque pas rentable pour leur carrière.
- * **Management**: des formations significatives nécessaires pour encadrants (parfois jamais formés à l'encadrement). ± Modules CNFPT. Budgets.

Conclusion

Ex. Restauration scolaire. Système actuel:

- ✓ Agents frustrés > désengagement, usure & absentéisme.
- ✓ Nourriture basse qualité pour enfants
- ✓ Pas « éducation au goût »
- ✓ Pas écologique: + 15 000 barquettes plastiques / J.
- ❖ **Obstacle N°1 = coût (1,85 € / 7,50€).**

Le consultant QVT ne peut pas garantir système + satisfaisant à coût constant.

Même si pourrait être opportunité pour introduire nombreuses innovations sociales. Ex. potager & poules dans jardins des collèges ZUP (enrichissement métier ATTEE) + participation des élèves à cuisine & rangement.