



# **QUALITE DE VIE AU TRAVAIL**

**ou QUALITE DE VIE, tout simplement ?**

**Serge GARRIGUES**

**Ergonome conseil**

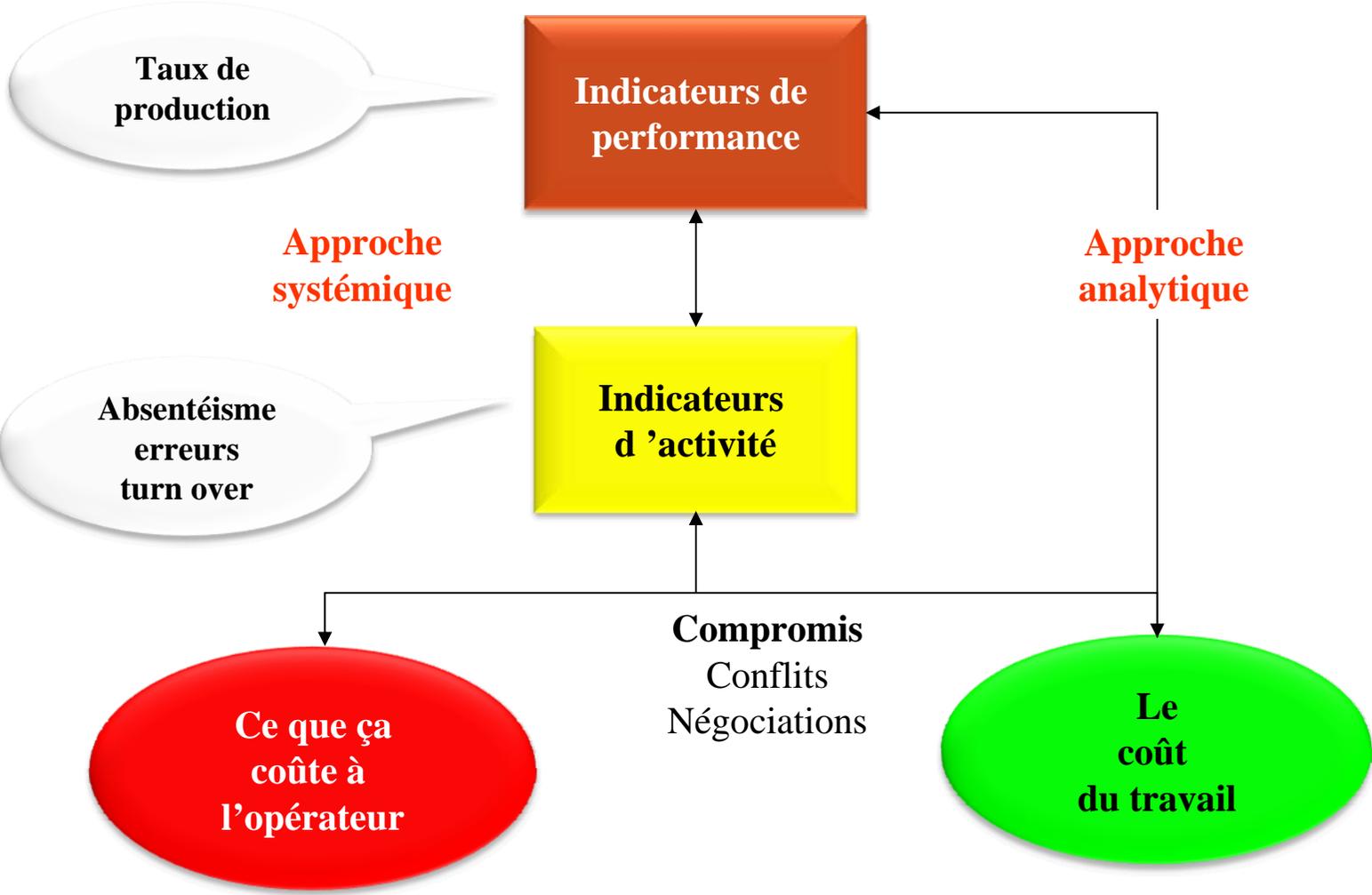
## UNE DEMARCHE QVT: **RISQUE OU OPPORTUNITE ?**

- **Un risque si l'on se limite à:**
  - diffuser de vagues principes traitant de « bien être au travail » et de « confort au travail »
  - mettre en œuvre des dispositifs favorisant l'adéquation entre « attentes individuelles » et « promotion de la santé »: **prévention tertiaire**
- **Une opportunité si l'approche renvoie:**
  - au développement du potentiel d'efficacité au travail
  - à la valorisation des démarches d'innovation organisationnelles
  - au renforcement de la prise en charge de la **prévention primaire**
  - à l'efficacité globale de l'entreprise

## UNE DEFINITION.... **POSSIBLE**

- **Préambule de l'ANI QVT du juin 2013**
- La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions :
  - qui permettent l'amélioration **de la performance globale de l'entreprise**, d'autant plus quand les organisations se transforment.
  - qui permettent **l'amélioration des conditions de travail** pour les salariés

# PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ET TRAVAIL DES SALARIES: *UNE HISTOIRE DE COMPROMIS*



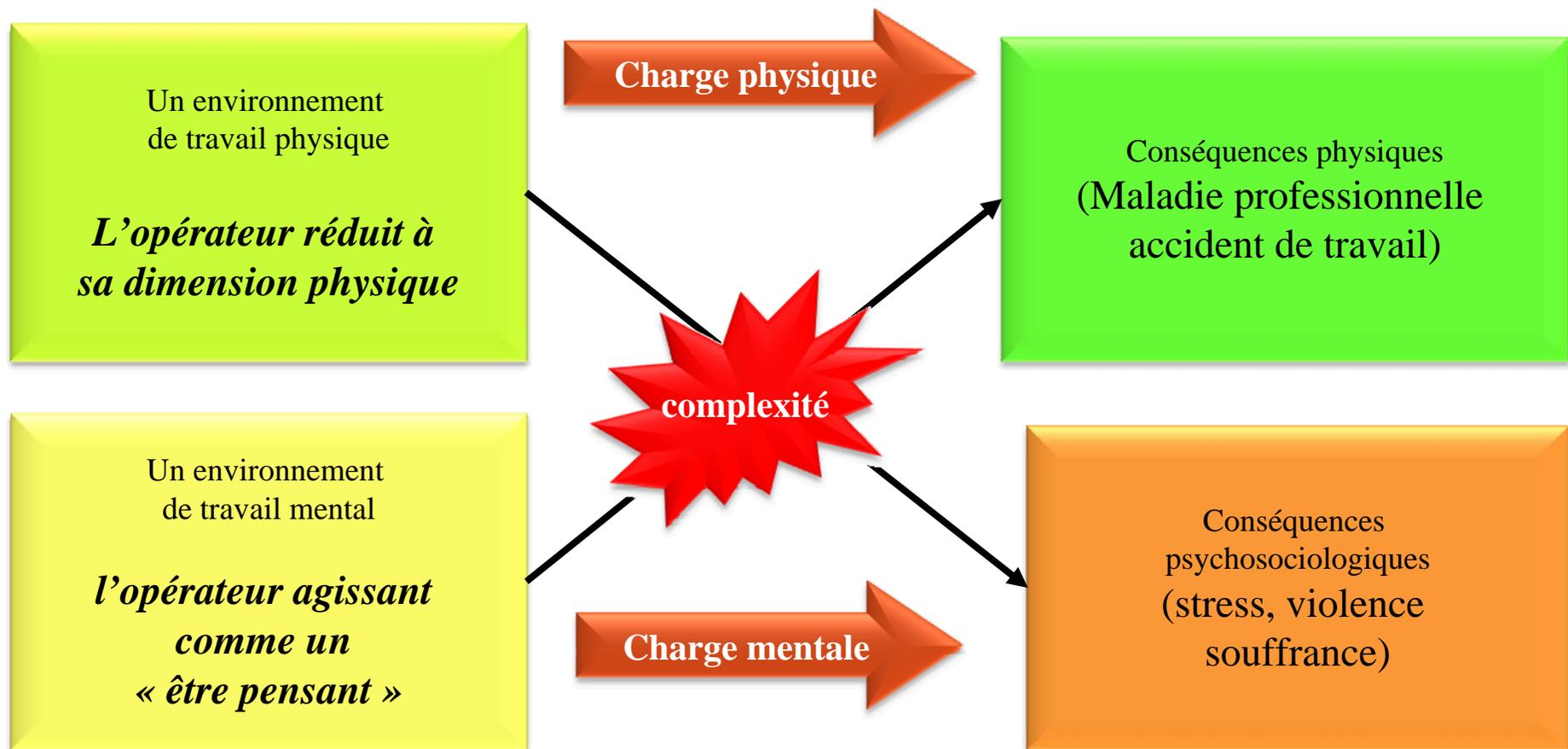
# LE TRAVAIL... ***DANS TOUT SES ETATS***

- Le travail **est multiforme**
  - Salarié/agent
  - Indépendant
  - Intérimaire
- Le travail **s'alimente et alimente** le paradoxe
  - Physique/mental
  - Décideur/exécutant
  - Collectif/individuel
  - CDI/CDD
  - Permanent/intérimaire
  - Jeunes/Vieux
  - Hommes/ Femmes
  - Travail Prescrit/Travail réel
  - Les injonctions paradoxales (vite et bien)
- Le travail **génère et subit** la perméabilité entre sphère privée et professionnelle
  - Les NTIC
  - Les astreintes
  - Le télé travail

## LE TRAVAIL: ***UN PROCESSUS COMPLEXE***

- **Les conditions** dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à **s'exprimer et à agir** sur **son contenu** déterminent les conséquences et notamment **la perception de la qualité de vie au travail**.

# LE TRAVAIL: *UNE HISTOIRE DE REPRESENTATION*



# LE TRAVAIL: *LE DEFI DE LA COMPLEXITE*

**La sphère privée**



**Zone de perméabilité:** le trajet domicile/travail, les astreintes, les NTIC, l'environnement sociétal, la relation client, etc.



## La sphère professionnelle

**Facteurs liés à la tâche:**  
Le contenu du travail,  
La charge physique et mentale  
Le degré d'autonomie

**Facteurs liés à l'organisation du travail:**

Les rythmes, les cadences, les missions,  
La durée du travail et les horaires de travail

**Facteurs liés à l'environnement physique et technique:**

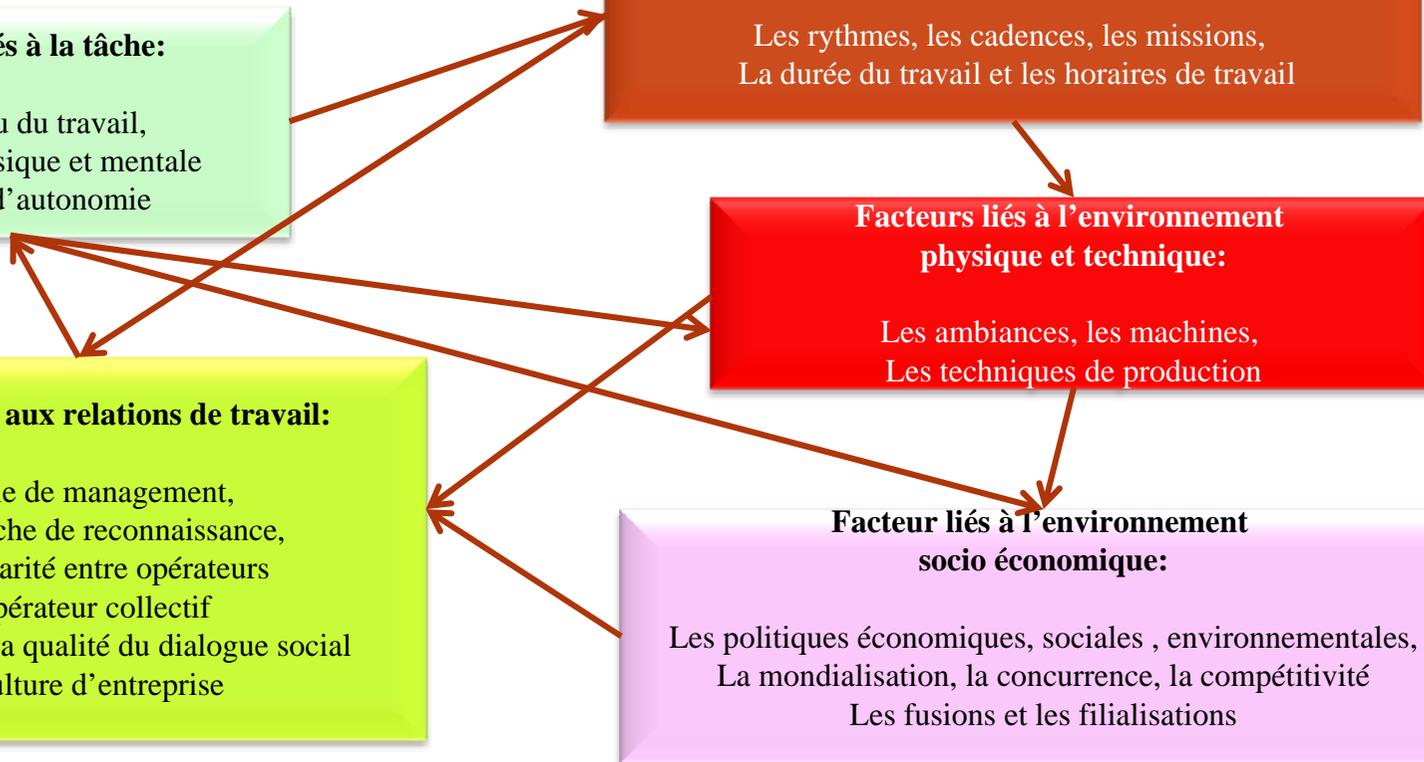
Les ambiances, les machines,  
Les techniques de production

**Facteurs liés aux relations de travail:**

Le style de management,  
La recherche de reconnaissance,  
La solidarité entre opérateurs  
L'opérateur collectif  
La pratique et la qualité du dialogue social  
La culture d'entreprise

**Facteur liés à l'environnement socio économique:**

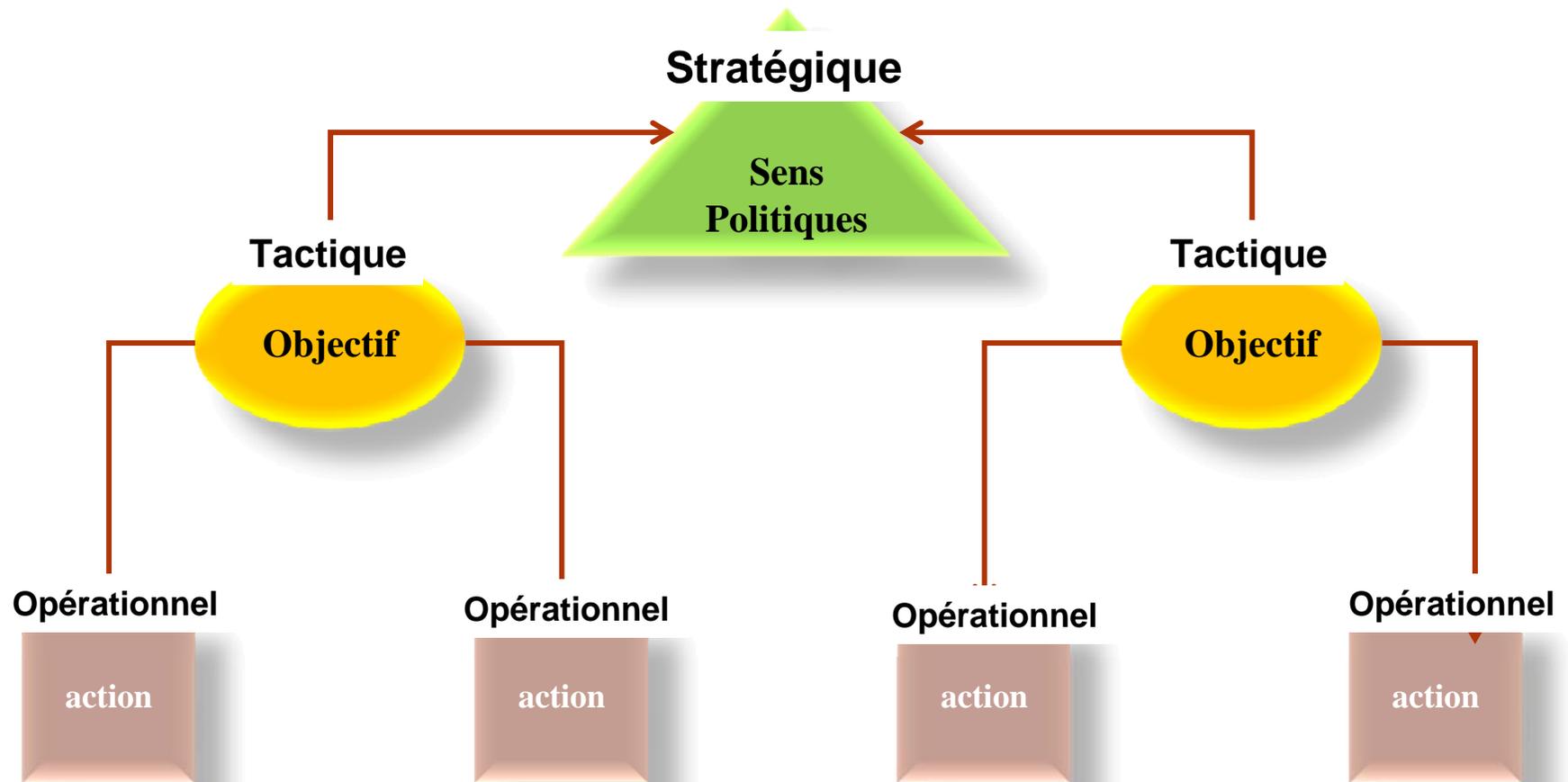
Les politiques économiques, sociales, environnementales,  
La mondialisation, la concurrence, la compétitivité  
Les fusions et les filialisations



## UNE DEFINITION: **LA SUITE**

- **Préambule de l'ANI QVT du juin 2013**
- La question du travail fait partie intégrante des **objectifs stratégiques** de l'entreprise et doit être prise en compte **dans son fonctionnement quotidien** afin d'anticiper les conséquences des mutations économiques

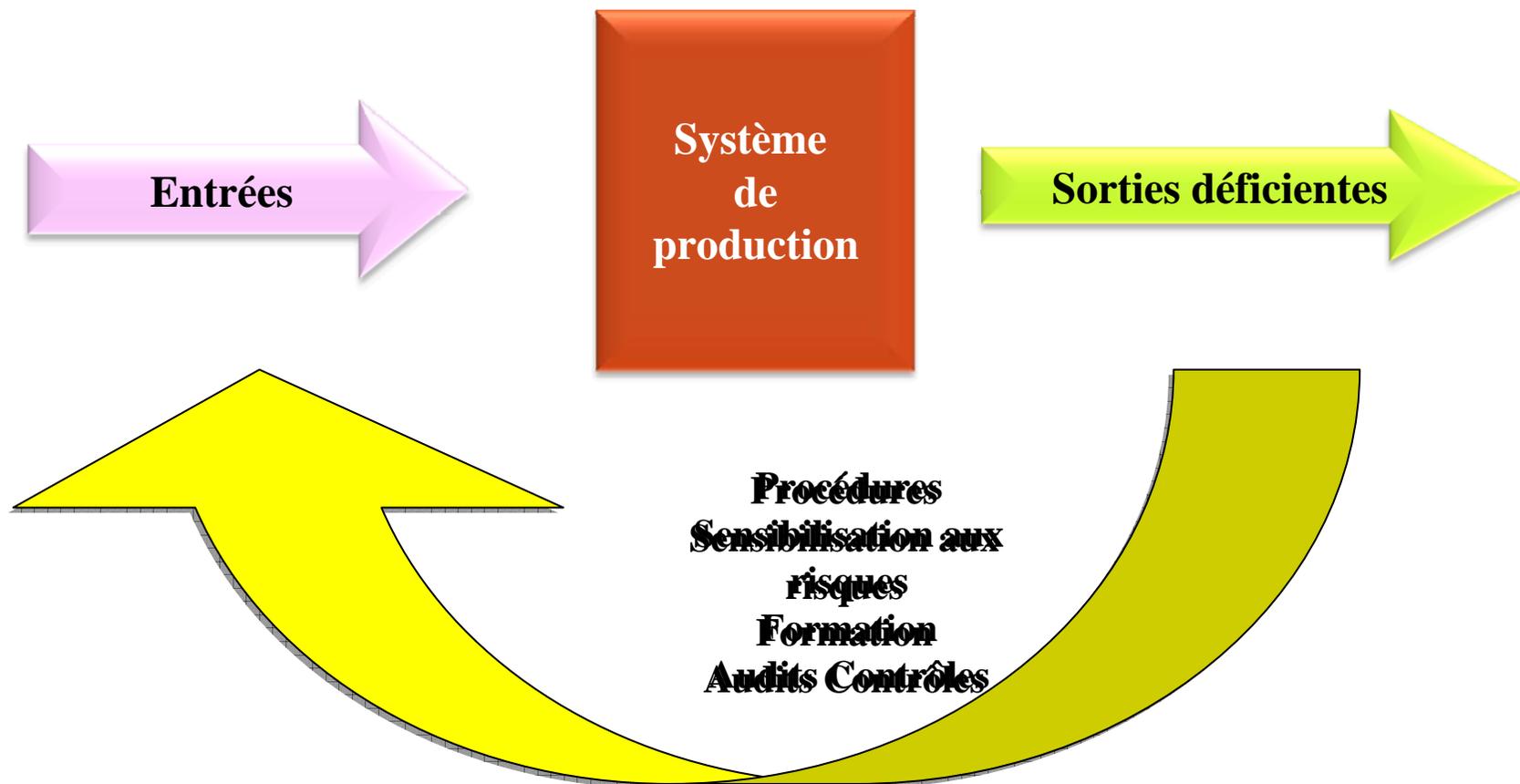
# MANAGER LA QVT: *TROIS NIVEAUX A ARTICULER*



## MANAGER LA QVT: **TROIS NIVEAUX A ARTICULER**

- **Stratégique:** art de coordonner l'ensemble des politiques de l'entreprise (financière, économique, technique, commerciale, environnementale, sociale...) . C'est une action typiquement managériale.
  - **L'engagement** de l'employeur sera l'acte fondateur et se traduira par:
    - L'affichage de ses **déclarations d'intention mettant en évidence les politiques arrêtées** notamment en **matière de santé au travail**
    - Le pilotage de la cohérence entre ces différentes politiques
- **Tactique:** affichage des moyens mobilisés pour obtenir les résultats fixés
  - L'engagement de ressources: **mise en œuvre d'un système de management**
  - La fixation des responsabilités de l'encadrement: **mise en œuvre du système de délégation**
  - La définition de dispositifs de consultation et d'implication du personnel et de ses représentants: **mise en œuvre et dynamisation du dialogue social**
- **Opérationnel:** mise en œuvre des moyens mobilisés
  - **L'animation** de l'ensemble du dispositif: relation entre les acteurs et les entités de l'entreprise, entre les opérationnels, les fonctionnels et les institutionnels
  - **La création d'indicateurs** et de tableaux de bord permettant de mesurer les progrès réalisés
  - **La communication** sur les objectifs, les processus de réflexion et les résultats

UN LEVIER D'ACTION: **REPERER LES LIMITES DE L'APPROCHE CLASSIQUE DU FACTEUR HUMAIN**



## UN LEVIER D'ACTION: **REPERER LES LIMITES DE L'APPROCHE CLASSIQUE DU FACTEUR HUMAIN**

- Les approches classiques considèrent le «composant humain» comme l'unique agent de défaillance du système.
- Les efforts d'analyse s'orientent le plus souvent vers l'élaboration de typologies d'erreurs
- Le concept d'erreur est souvent associé à celui d'échec, de faute, de violation des règles, d'incompétence.
- Certaines approches visent à éliminer la production d'erreurs humaines par l'automatisation et la protocolisation
- La prescription (les protocoles et procédures) et l'automatisation introduisent des rigidités supplémentaires qui ne demandent qu'à être contournées

## UN LEVIER D'ACTION: **REPERER LES LIMITES DE L'APPROCHE CLASSIQUE DU FACTEUR HUMAIN**

- L'encadrement et la direction ne connaissent que très peu le travail réel des opérateurs.
- Ils ne connaissent aussi:
  - qu'une faible partie des aléas liés au travail, bien souvent camouflés et retenus au niveau du collectif de travail
  - des stratégies d'action développées pour y faire face
- Lorsqu'ils sont connus, ces aléas sont traités sans tenir compte de la réalité opérative
- 
- Les décideurs agissent essentiellement à partir de la mise en œuvre de consignes et de procédures et en mettant en place des actions visant les « manquements individuels »(formation, protections individuelles)