

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

DES LEVIERS POUR L'ACTION



© Rawpixel - Fotolia.com

L'Accord national interprofessionnel (ANI) « vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle » du 19 juin 2013 marque un tournant dans la prise en charge des conditions de travail en entreprise. Il rompt avec une vision jusqu'alors basée sur la seule réparation des risques et propose une nouvelle approche des réalités du travail. Aussi, il incite au renforcement de la qualité du dialogue social et invite, par son caractère « exploratoire », à expérimenter de nouvelles pistes. *Solidaires* se penche sur les nouveaux espaces de négociation ouverts par cet accord et sur l'action que la CFDT Île-de-France mène en appui de ses équipes.

Par Judith Boumendil & Patrick Labboz

La notion de qualité de vie au travail (QVT) est apparue dans les années 70. Pendant longtemps, elle n'était qu'un concept confus, incluant d'autres notions comme la satisfaction au travail, la motivation, les salaires ; mais aussi la santé mentale au travail ou le stress. Des contours plus précis ont ensuite été dessinés par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) et ont permis aux partenaires sociaux de parvenir

à une approche partagée. Cette approche par la qualité s'est aussi imposée à la faveur des démarches de prévention des Risques psychosociaux (RPS) qui ont montré que « le travail empêché », notamment, est générateur de stress et de RPS. La QVT permet d'aborder les conditions de travail dans une démarche plus globale, plus intégrative et de replacer le travail au cœur des transformations qui impactent les organisations. La QVT prend aussi en compte

l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ainsi que la nécessaire reconnaissance attendue par les salariés.

Le travail au centre

L'ANI du 19 juin 2013, qui a été largement porté par la CFDT, vise à faire de la qualité de vie au travail l'objet d'un dialogue social organisé et structurant. Basé sur une approche « systémique » à des fins de cohérence et de simplification, il permet de regrouper de

multiples négociations dans un accord unique centré sur la réalité de travail dans l'entreprise. Il met en avant la nécessité de prendre en compte l'égalité professionnelle de manière transversale, à tous les niveaux et dans tous les domaines. Plus récemment, dans la continuité des échanges entre partenaires sociaux sur l'ANI, l'État a proposé des orientations stratégiques pour les cinq ans à venir, au travers du Plan national santé-travail 2015-2019. La qualité de vie au travail est reprise comme un des six axes majeurs de ce plan. Celui-ci met l'accent sur la prévention « primaire » : une organisation permettant au travail de se faire dans des conditions satisfaisantes, plutôt qu'une approche corrective ou réparatrice des problèmes nés du travail. Le plan vise aussi à donner une cohérence d'ensemble aux actions menées par les

intervenants dans le champ de la santé au travail. Une déclinaison régionale devrait voir le jour d'ici la rentrée 2015 et créer une nouvelle dynamique de négociation.

L'expression des salariés, une revendication historique

L'ANI propose un cadre pour développer « des groupes de travail entre salariés d'une entité homogène de production ou de réalisation d'un service ». Ils peuvent s'organiser en présence d'un référent-métier ou d'un facilitateur chargé d'animer le groupe et d'en restituer l'expression. Ils peuvent également être mis en place pour des managers. Comme le précise Diego Melchior, secrétaire régional en charge de la QVT, « pour la CFDT, ces espaces doivent être complémentaires des institutions représentatives du personnel. Il ne s'agit pas de discuter pour discuter mais de redonner la parole aux salariés sur les questions du travail ». À travers cette expression des salariés, l'objectif est d'observer les transformations des situations de travail (contenu, organisation, normes d'exécution) et la manière dont les salariés vivent ces transformations. L'expression des salariés doit permettre de renforcer le dialogue avec les managers, d'impliquer les salariés sur les objectifs, les normes ou les modes de réalisation du travail.

Un engagement sur la durée

La CFDT Île-de-France agit depuis de nombreuses années sur le terrain de la qualité de vie au travail pour sensibiliser les équipes et les accompagner sur des problématiques présentes en Île-de-France : pénibilité, conciliation des temps, nouveaux modes de management, ou encore expérimentations de bureaux



Raphaël Breton, secrétaire adjoint de l'union départementale de Seine-St-Denis, revient

sur l'expérimentation menée dans la zone d'activité de la Plaine-Saint-Denis

Pourquoi avoir décidé de mener une enquête flash ?

C'est un bon moyen de sonder les salariés sur leurs attentes en termes de transports, logement, services de proximité, conditions de travail, sûreté etc. Cela a aussi permis à nos équipes de mieux se connaître et de travailler ensemble sur un sujet qui nous concerne tous.

Comment s'est fait le choix de cette zone ?

Depuis l'inauguration du Stade de France en 1998, c'est un territoire en pleine expansion qui regroupe près de 30 000 salariés. Du fait de conditions d'installation avantageuses, de nombreuses entreprises où la CFDT est présente y ont leurs locaux : Orange, Generali, SNCF, Ventes Privées, SFR ; des studios de TV etc.

Que comptez-vous faire avec les résultats ?

Nous avons prévu de communiquer les résultats de manière très large, en distribuant des informations à la sortie des gares RER ; mais aussi en envoyant un courriel à chaque participant. Chaque équipe CFDT aura par ailleurs les résultats concernant son entreprise. L'interprofessionnel se chargera de son côté de porter les revendications et attentes auprès de la communauté d'agglomération Plaine Commune et du Syndicat des transports d'Île-de-France.

Éléments descriptifs de la QVT dans l'ANI

La QVT résulte de la conjonction de différents éléments, qui participent du dialogue social et de la perception qu'en ont les salariés, tels que :

La qualité

- de l'engagement de tous, à tous les niveaux de l'entreprise
- de l'information partagée
- des relations de travail
- des relations sociales construites sur un dialogue social actif
- des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail
- du contenu du travail
- de l'environnement physique

Et

- la possibilité de réalisation et de développement personnel
- la possibilité de concilier vie professionnelle/personnelle
- le respect de l'égalité professionnelle.

ANI du 19 juin 2013 - Article 2

partagés. C'est le cas par exemple avec la CFDT Pôle Emploi Île-de-France où, après une enquête « Agir ensemble sur le travail » menée auprès des salariés de l'agence Daviel à Paris (13^e), un accompagnement sur la négociation d'un accord s'engage. L'équipe CFDT de la Préfecture de Bobigny (Interco 93) a également sollicité l'appui de l'union régionale, pour, dans un premier temps, informer les salariés puis recueillir leur témoignage.

L'IREFE, l'institut régional de formation, propose également plusieurs types de stages. « Ils s'adressent d'abord aux représentants CHSCT, mais pas seulement, indique Lahouari Boubekeur, secrétaire régional en charge de la formation syndicale, qui développe. Ils visent à prendre en charge les risques anciens et nouveaux – risques professionnels, risques psychosociaux – ainsi que les accidents



Enquête auprès des salariés de Courtabœuf

du travail, ». L'IREFE vient aussi, à la demande de l'union régionale, de construire une nouvelle formation « Qualité de vie au travail ». Pour Maya Jacquier, directrice de l'IREFE, « la difficulté est que tout reste à défricher et que nous avons encore peu d'exemples d'accords. Il a fallu faire preuve de créativité pour apporter une vision globale sur le travail et son organisation, permettant de traiter de la prévention des risques et de la santé au travail ».

Groupes interprofessionnels

Pour se saisir de questions qui ont un écho fort dans notre région, la CFDT Île-de-France s'appuie sur des groupes de travail. Composés de militants issus de champs professionnels du public comme du privé, ils permettent de produire un diagnostic partagé et d'identifier des leviers pour le dialogue social dans les entreprises. Sur les Technologies de l'information et de la communication (TIC) et le



Isabelle Taniou est élue CFDT dans un groupe d'assurance mutualiste. Elle a participé aux groupes de travail de négociation de l'accord QVT de son entreprise. Elle est également membre du groupe de travail de l'union régionale sur les TIC.

Qu'avez-vous obtenu dans cet accord signé en janvier 2014 ?

Cette négociation a permis de sortir du déni et d'ouvrir un dialogue, en particulier sur les risques psychosociaux. Nous avons d'abord construit un glossaire qui nous a permis de travailler à partir d'un vocabulaire partagé, et d'acter la « tolérance à l'erreur » : l'erreur est humaine – il faut donc la dédramatiser – et pour les managers, il est essentiel de s'appuyer sur ce qui marche plutôt que se focaliser sur les difficultés. Nous avons aussi mis en place plusieurs protocoles. L'un d'entre eux vise à faciliter la

réintégration d'un salarié après une longue absence ou maladie au sein de son collectif de travail et non seulement sur son métier. L'accord permet d'expérimenter des groupes d'expression des salariés sur le travail, sans les managers. Enfin, nous avons aussi mis en place des formations pour les managers et les élus sur la gestion de conflit. Nous espérons, dans la renégociation, les orienter davantage vers les risques psychosociaux.

Sur l'usage des TIC, quelle est la réalité de ton entreprise ?

L'usage des TIC a profondément transformé nos métiers, les « métiers du téléphone ». La gestion électronique des documents

(GED) implique un flux constant d'informations, une démultiplication des tâches, une difficulté pour hiérarchiser les priorités, dans un contexte où la pression de la rentabilité est forte.

Qu'est-ce que t'a apporté le groupe TIC ?

D'abord – comme tout lieu d'échange interprofessionnel – il m'a permis de me situer, de partager des constats, et d'anticiper sur des sujets qui émergent chez nous, comme le télétravail, que nous commençons à peine à expérimenter. Nous avons aussi abordé des questions spécifiques à notre région, comme les temps de transport, qui me paraissent incontournables.

droit à la déconnexion, l'union régionale Île-de-France a ainsi mis en avant les enjeux syndicaux de ces pratiques, en matière de « demande de réactivité », mais aussi de traçabilité (preuve de l'envoi/contrôle de ce qui est envoyé) ou de volume et de pertinence de l'information à traiter. Un nouveau groupe de travail vient de se constituer sur l'impact du management sur la qualité de vie au travail. Comment remettre le travail au centre de la relation entre managers et managés ? L'objectif est là encore de formuler des pistes d'actions syndicales en mettant autour de la table des militants encadrants et encadrés.

Des expérimentations territoriales

La qualité de vie au travail est aussi largement dépendante des conditions de logement, de transport, de la présence de services collectifs... Dans son article 20, l'ANI incite à mener des expérimentations territoriales sur des thématiques comme les horaires d'ouverture et de fermeture des entreprises, les lieux d'accueil des enfants, les moyens de transports, le logement, la restauration et les commerces.

La CFDT Île-de-France s'est saisie de ce nouveau levier en lançant deux enquêtes flash, sur deux territoires prioritaires.

La première enquête a été réalisée sur la ZAC de Courtabœuf (Essonne) qui s'étend sur les communes des Ulis, Villebon sur Yvette et Villejust et regroupe, essentiellement dans des PME, plus de 25 000 salariés. En septembre et octobre 2014, plusieurs dizaines de militants CFDT ont investi les lieux et fait remplir plus de 450 questionnaires. Laurence Baudhuin, trésorière de l'UD de l'Essonne, résume les résultats obtenus : « 70 % des salariés interrogés sur la zone estiment qu'ils ont une qualité de vie convenable mais trois points essentiels ressortent : ils demandent des améliorations sur les transports, sur les activités sociales et culturelles et une meilleure articulation entre vie au travail et vie privée. 6 sur 10 déclarent que leur rythme entre vie personnelle et travail est une course continue ! ».

Sur La Plaine-Saint-Denis, où l'enquête est en cours, le territoire est composé de grands groupes, la plupart offrant déjà à leurs salariés

différents services en interne : restaurants, salles de sport, crèches, bibliothèques... Les difficultés se situent plutôt sur les questions de sûreté, d'équipements hors entreprises.

Dans les deux cas, il s'agira pour la CFDT de se saisir des résultats pour interpeller les organisations d'employeurs et les communes afin d'instaurer des espaces de dialogue social territorial, espaces dans lesquels seront débattues les problématiques soulevées.

2016. L'horizon n'est pas si lointain. C'est cette année qu'un bilan sera réalisé au niveau national pour voir les suites à donner à cet accord, singulier de par son caractère expérimental. L'union régionale sera aux côtés des équipes pour les accompagner dans leur action, pour renforcer la qualité du dialogue social, trouver de nouvelles marges de manœuvre et construire avec les salariés les éléments constitutifs de la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle spécifiques à chaque entreprise, à chaque situation de travail. □



Anne Cassiot est déléguée du personnel et membre du CHSCT d'une association de solidarité internationale (Syndicat des mouvements et associations).

En février dernier, tu as participé à la première formation de

l'IREFE sur la QVT. Pourquoi ?

J'avais suivi la formation sur les risques psychosociaux et c'était une suite logique. C'est une problématique nouvelle qui a bien sa place dans les formations à la négociation. La formation était très riche et met bien l'accent sur la dimension collective de la qualité de vie au travail. En tant qu'élue

CHSCT, je vois beaucoup de situations de stress, de tensions, de conflits plus ou moins larvés. Les règles de travail ne sont pas toujours établies et malgré notre rôle humanitaire, les salariés (une cinquantaine, NDLR) sont parfois à la recherche de sens.

Comment comptes-tu aborder le sujet dans ta structure ?

Il y a deux ans, la direction avait mené une enquête sur le bien-être et la santé au travail, puis décidé la mise en place d'un groupe

de travail, « baromètre santé et bien-être au travail » piloté par la RH. Ce groupe ne fonctionne pas vraiment. Après cette formation qui m'a reboostée, je vais essayer de reprendre la main sur ces sujets ! Je compte lancer, via le CHSCT, une vaste consultation des salariés sur la base du volontariat, à partir d'entretiens en face à face. Il s'agira d'interroger l'organisation du travail, et pas seulement la dimension individuelle.