



QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

▶ ARGUMENTAIRE

La qualité de vie au travail (QVT) est devenu un axe des politiques de santé au travail des entreprises et s'impose petit à petit dans leur politique de développement des ressources humaines. Entrée par la petite porte la thématique s'ancre doucement dans la réflexion des entreprises. Certaines d'entre elles ont d'ailleurs décidé depuis quelques années de faire de la QVT un sujet de négociation.

D'où vient donc cet engouement ? Qu'est-ce que la qualité de vie au travail ? Pour quoi en faire un thème de dialogue social ? Et à quel niveau ? Qu'en attend la CFTD ?

Autant de questions auquel ce 4 pages entend répondre pour donner des clés de lecture aux militants d'entreprise et aux négociateurs de branche, et aux représentants du personnel dans les différentes instances (DP, CE, CHSCT). ◀

UN PEU D'HISTOIRE

Deux courants distincts peuvent être mis en avant lorsque l'on parle de Qualité de Vie au Travail (QVT). Dans le courant anglo-saxon, les fondements de la QVT remontent aux années 1950 en Angleterre et mettent notamment à jour les limites du Taylorisme. Ils reposent sur l'idée selon laquelle l'organisation du travail et les méthodes de production déterminent la qualité de vie au travail qui elle-même se répercute sur la performance du travail et donc de l'entreprise. Par ailleurs, l'articulation des dimensions humaines, sociales et techniques du travail détermine la QVT.

En France, le concept de QVT remonte aux années 1970. Celle-ci est beaucoup plus axée sur la dimension collective et privilégie initialement les axes de l'amélioration des conditions de travail et la prévention des risques professionnels.

La QVT a pris une place singulière en 2010, avec la publication du rapport Lachmann intitulé « Bien être et efficacité au travail » qui intervient à la suite des événements dramatiques vécus au sein de France Télécom-Orange et Renault et à la reconnaissance de l'existence de facteurs de risques psychosociaux au travail (RPS). Le rapport Lachmann met en avant le lien indéniable entre le bien être des salariés au travail et ses impacts positifs sur la performance de l'entreprise.

Dans la droite lignée des accords qui ont été négociés dans les entreprises sur la prévention des risques psychosociaux, des négociations se sont également engagées sur le déploiement de politique de qualité de vie au travail. ◀

Cfdt: CHIMIE ÉNERGIE

S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

→ ENCART / CFTD Magazine Chimie Énergie n°176 / Sep-Oct 2016



FLASHEZ
MOI ;)

PERFORMANCE
HORAIRES
PLAISIR
ÉVOLUTION
CADRES
PERSPECTIVE
CONFORT
TEMPS
NO STRESS
COLLÈGUES
RECONNAISSANCE
ÉCHANGE
RESPECT
AMBIANCE
SALARIÉS
BIEN-ÊTRE
CONFIANCE
SÉRÉNITÉ
ÉCOUTE
ENTREPRISE
COMMUNICATION
HUMEUR
SALAIRES

...



QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

1 POURQUOI NÉGOCIER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

Selon les différentes parties prenantes de l'entreprise et selon leur conception du lien entre travail et performance de l'entreprise, de la place du travail dans le dialogue social et le dialogue professionnel, plusieurs raisons peuvent être avancées.

► Négocier la QVT pour...

- Être en conformité et respecter la loi. C'est désormais une négociation annuelle obligatoire, une obligation légale suite à la promulgation de la loi Rebsamen (voir ci-dessous) ;
- Avoir une approche systémique de plusieurs sujets de négociation. Cela permet de regrouper dans la même négociation des aspects tels que l'égalité professionnelle, les seniors, la diversité, la pénibilité... et tout autre aspect ayant trait au travail ;
- Travailler sur l'image de marque de l'entreprise et de son attractivité, attirer et fidéliser les salariés ;
- Porter un regard positif sur le travail : c'est la suite logique de la prévention des RPS. Le travail a certes des contraintes, il doit cependant aussi pouvoir être source de plaisir et de réalisation personnelle ;
- Aborder des questions relatives aux changements organisationnels et à la participation des salariés dans ceux-ci, aborder l'organisation du travail, et l'expression des salariés sur leur travail, bref parler du travail ;
- Créer de la richesse pour l'entreprise en mobilisant la richesse de l'entreprise, c'est-à-dire les salariés. Cela a un impact positif sur l'amélioration des conditions de travail, le dialogue social et *in fine* la performance économique et sociale. Cela profite donc aux salariés, à leurs représentants et à l'entreprise, en un mot à toutes les parties prenantes.

A SAVOIR

Quelques soient les raisons avancées par les uns et les autres, avant toute action pour engager une démarche de QVT ou négocier la QVT, il apparaît pertinent de partager sur l'intérêt porté par chaque partie prenante sur la QVT, les attentes et les objectifs poursuivis par chacune d'entre elles. La QVT doit être un objectif partagé et producteur de changements bénéfiques pour l'entreprise et ses salariés.

2 LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DANS LE DIALOGUE SOCIAL : REPÈRES LÉGISLATIFS

► L'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013, signé par la CFTD, la CFE-CGC et la CFTC ancre la QVT comme objet de dialogue social à part entière. Il fait du travail, de la qualité du travail, de l'organisation du travail et de la QVT des facteurs clés de performance de l'entreprise.

Puis, la loi portant sur « le dialogue social et l'emploi », dite loi Rebsamen, entérine la QVT dans l'agenda social des partenaires sociaux des entreprises. La négociation sur la QVT et l'égalité professionnelle devient une des deux négociations annuelles obligatoires, aux côtés de celle ayant trait au temps de travail, à la rémunération et au partage de la valeur ajoutée. Elle a notamment pour objectif

de s'intéresser à l'articulation entre les vies professionnelles et personnelles, et de déployer l'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés.

La loi Travail de juillet 2016 dans son article 55 introduit un nouvel item à la négociation sur la QVT : le droit à la déconnexion pour réguler l'utilisation des outils numériques, pour assurer le respect des temps de repos, et garantir les équilibres de vies.

Au-delà de cet aspect dialogue social, la qualité de vie au travail a tout lieu de devenir un sujet de dialogue professionnel, au sein des collectifs de travail, entre le management de proximité et les salariés. ●

3 QUE RECOUVRE CONCRÈTEMENT LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

DÉFINITION

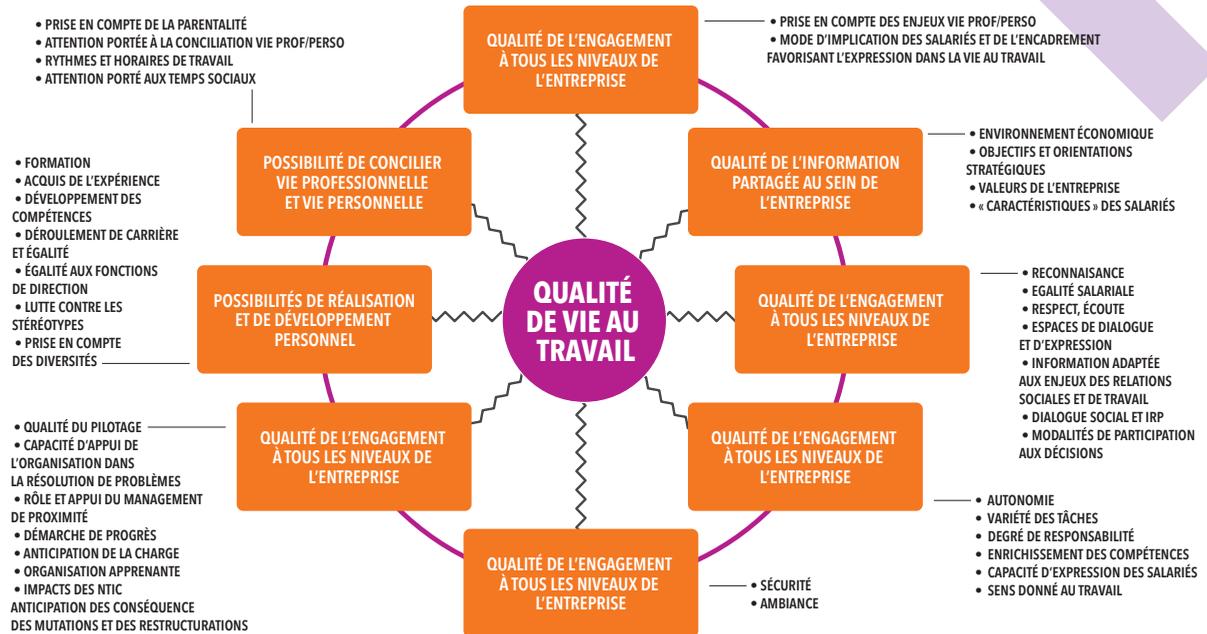
LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL SELON L'ANI DE 2013

« Elle 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 que leurs organisations se transforment.

De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien, afin, notamment, d'anticiper les conséquences des mutations économiques ».

« Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué ».

- Par conséquent, mettre en œuvre une politique d'entreprise qui favorise la QVT, c'est donc s'intéresser au travail, à la qualité du travail, du management, des relations sociales et professionnelles...
L'ANI définit plusieurs dimensions de la qualité de vie au travail. ●



► **La qualité de vie au travail passe par des mesures qui permettent de :**

- Elaborer la démarche de la qualité de vie au travail dans le cadre du dialogue social (branches et entreprises)
- Réaliser un diagnostic préalable en mettant en œuvre une méthodologie qui favorise la participation et la confiance des salariés
- Accompagner les équipes de direction et le management
- Encourager et favoriser l'expression des salariés sur leur travail
- Promouvoir une gestion intelligente des technologies de l'information et de la communication
- Intégrer le rôle des institutions représentatives du personnel

4 QUELLE MÉTHODOLOGIE POUR PRENDRE EN CHARGE SYNDICALEMENT LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

► Les dimensions de la QVT sont nombreuses tandis que les éléments sur lesquels agir s'avèrent différents selon le secteur d'activités, les réalités professionnelles, les métiers, les sites... Les équipes syndicales doivent donc identifier les leviers qui leur apparaissent prioritaires afin que les actions à engager puissent être efficaces.

1/ En amont, réaliser un diagnostic partagé au sein de la section syndicale de l'entreprise (ou de la liaison), sur la base des éléments suivants :

- Effectuer des retours d'expérience des accords de prévention des RPS lorsqu'ils existent, des commissions RPS et des divers comités de pilotage, pour analyser quelles actions ont été engagées et quels résultats cela a-t-il produit ?
- Capitaliser les expertises CHSCT réalisées et ayant trait au travail (RPS, projet de nouvelle organisation du travail, modalités d'implication des salariés...).
- Faire de même pour les expertises CE (comptables et/ou libres) afin en particulier de mettre en évidence la qualité des informations stratégiques, liées à l'environnement économique et au secteur d'activités transmises par l'entreprise.
- Consolider les résultats des enquêtes Flash portant sur les conditions de travail et l'organisation du travail, pour mettre en évidence

les axes d'actions prédéterminés.

2/ Déterminer les axes prioritaires sur lesquels la section syndicale souhaite avancer pour répondre aux attentes des salariés, en impliquant les adhérents dans l'élaboration du cahier revendicatif. La porte d'entrée peut être assez différente selon les sites : quelles sont les problématiques majeures de chaque site, service, métier ? Quel en est le talons d'Achille ? les leviers ?

3/ Définir une méthodologie partagée, avec les autres organisations syndicales et la direction, si nécessaire en mettant en place des groupes de travail, et/ou en se faisant accompagner par un intervenant extérieur.

4/ Négocier si besoin un accord de méthode pour expérimenter une démarche QVT sur un site pilote par exemple, avant de négocier un accord portant sur le fond à l'appui des premiers résultats obtenus :

- Ceci pour prendre en compte les spécificités des différentes entités de l'entreprise, des métiers, les enjeux et les problématiques ;
- Et pour vérifier l'effectivité de l'engagement des acteurs dont la direction et la ligne managériale.



QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

...VIE • CONFORT • TEMPS • NO STRESS • COLLÈGUES • RECONNAISSANCE • ÉCHANGE • RESPECT • AMBIANCE • SALARIÉS • BIEN-ÊTRE •

► Les indicateurs doivent être définis et surtout co-construits entre les partenaires sociaux en prenant en compte les spécificités de l'entreprise, des sites, des métiers et des situations des salariés. Ils doivent permettre une évaluation des résultats dans le temps, et une explicitation des raisons.

Pour la FCE-CFDT, les indicateurs quantitatifs doivent être alliés à des indications qualitatives. En effet, il faut être prudent face aux chiffres qui ne font pas sens sans analyse, et sans tenir compte du contexte.

4 QUELS SONT LES INDICATEURS DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

LES INDICATEURS TELS QUE DÉFINIS DANS L'ANI QVT

Trois grands types d'indicateurs peuvent être retenus

- Des indicateurs de perception des salariés
- Des indicateurs de fonctionnement
- Des indicateurs de santé au travail

Ils pourront notamment relever des domaines suivants :

- Les relations sociales et de travail
- Le contenu et la qualité du travail
- L'environnement physique de travail
- La réalisation et le développement professionnel
- L'égalité de traitement entre les femmes et les hommes
- La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle
- La mixité des emplois
- Les modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail

LA VISION DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL POUR LA FCE-CFDT ET SES REVENDICATIONS

► Pour la FCE-CFDT, qu'il s'agisse de la prévention des RPS ou de la promotion de la qualité de vie au travail, dans les deux cas l'enjeu majeur est de s'intéresser au travail et à son organisation. Cela passe par le renforcement de la prévention primaire dans l'entreprise, notamment en développant les facteurs de ressources dans le travail, prioritairement dans leur dimension collective.

Comme tout sujet de fond, il y a tout lieu d'intégrer le temps dans les démarches QVT pour qu'elles portent leurs fruits sur le moyen et long terme, indépendamment du changement potentiel des interlocuteurs. ●



LA VACHE !
 J'EN AI MARRE AUX CANARDS
 DE FAIRE **LE MOUTON !!!**
 DE PLUS, CE **REQUIN**
 DE PATRON ME PREND POUR
UNE BREBIS GÂLEUSE !
 NON ! LÀ C'EST SÛR...
JE VAIS FINIR PAR
DEVENIR CHÈVRE !

BAH ! MOI, DEPUIS
QUE JE SUIS ADHÉRENT
À LA CFDT...
JE ME SENS COMME UN
POISSON DANS L'EAU !

REVENDICATION FCE-CFDT

La FCE-CFDT revendique l'ouverture de négociations sur la QVT dans les branches. Nous considérons que la performance des entreprises est avant tout globale. De nombreux facteurs y contribuent comme la performance organisationnelle, la qualité du travail ou celle de dialogue social, et bien entendu le bien-être physique et mental des salariés.

La QVT est désormais une thématique annuelle de négociation. Sur la base des démarches engagées ou des accords négociés, elle implique par conséquent un suivi attentif dans sa mise en œuvre.

QUELQUES RÉFÉRENCES UTILES

- « Discuter du travail pour mieux le transformer », Travail et changement N°358, Jan-Fév-Mars 2015, ANACT
- « 10 questions sur... La qualité de vie au travail », ANACT
- « 10 questions sur... Les indicateurs de santé et qualité de vie au travail », ANACT
- Idéforce - Étude annuelle 2011
- Mode d'emploi "Modernisation du dialogue social - 30 juin 2016

