

## **Contribution de la CFDT dans le cadre la négociation sur l'amélioration de la santé au travail**

### **Qualité de vie au travail et santé au travail**

#### **Préambule :**

Si les questions autour du contenu ou de l'organisation du travail ont fait l'objet de travaux de recherche ou d'observations depuis plus d'un siècle notamment au regard de l'émergence et de la diffusion de principes d' « organisation scientifiques du travail » tels le taylorisme ( séparation entre conception et exécution de la production), le fordisme ( séquençage des tâches) voire le toyotisme ( standardisation de la production), leur appréciation autre qu'économique ou productiviste par les acteurs du monde du travail est plus récente.

Les évolutions du travail, le contexte de réorganisations et la question des risques psychosociaux ont amené les partenaires sociaux à envisager un changement de paradigme sur l'approche des conditions de travail au-delà de la santé et la sécurité au travail.

L'ANI QVT-EP de 2013 repose sur ce principe en posant le concept de qualité de vie au travail et en invitant les entreprises à s'inscrire dans une démarche de qualité de vie au travail au travers d'une approche systémique et d'un dialogue social organisé.

Depuis, le confinement et la crise sanitaire de la COVID 19 ont bousculé les organisations du travail dans de nombreuses entreprises pour faire face aux enjeux de protection de la santé des salariés permettant la poursuite de l'activité économique. Cela a conduit au développement important de modalités d'organisation du travail tel le télétravail et à l'adaptation des conditions de travail sur site.

#### **Les liens entre qualité de vie au travail et santé au travail :**

##### **Tirer les enseignements de la mise en place de la QVT durant les dernières années**

La qualité de vie au travail s'est vue entérinée par les lois travail REBSAMEN, EL KHOMRI au travers du 2<sup>ème</sup> bloc de négociation d'entreprise et confirmée par les ordonnances travail sans qu'une véritable évaluation de sa mise en œuvre, tant dans l'esprit, dans l'opérationnalité que dans le résultat au sein des entreprises ne soit menée.

7 ans après l'ANI QVT-EP 2013, il serait dommageable d'apprécier le cheminement des acteurs du monde du travail dans cette approche systémique des conditions de travail à la seule vision quantitative du nombre d'accords EP-QVT signés en France. C'est pourquoi, une évaluation qualitative des partenaires sociaux s'avère nécessaire en tenant compte de la

dynamique de dialogue social mis en œuvre à cet effet, à l'appui du bilan réalisé par l'ANACT en 2018.

Le bilan des accords QVT effectué par l'ANACT est éclairant quant à la perception de la QVT par les entreprises mais aussi quant à l'analyse des thématiques abordées dans les accords dont l'ambition est souvent limitée.

Si l'ANI QVT-EP 2013 a introduit le terme de QVT dans les entreprises, la qualité de vie au travail, en elle-même, a été rapidement perçue comme un concept à destination des grandes entreprises et au final difficilement appréhendable par les entreprises, les travailleurs et leurs représentants. Par ailleurs, la notion d'expérimentation n'a pas incité, de prime abord, les entreprises à s'en emparer.

Entre le recyclage d'accords RPS déjà existants, les approches « cosmétiques » de la QVT au travers du design et de l'équipement de salle de repos ou bien l'émergence d'organisations du travail horizontales (concept d'entreprise libérée) voire de création de nouveaux métiers tels les Chief Happiness Officer (responsable du bonheur dans l'entreprise), la notion même de qualité de vie au travail s'est vue parfois détournée voire dévoyée.

Par ailleurs, l'introduction de l'obligation de négocier l'égalité professionnelle a orienté les accords QVT sur cette thématique qui, si elle est essentielle au regard de la persistance de lacunes en la matière dans les entreprises, a néanmoins focalisé et réduit le champ d'exploration élargi que permet la QVT.

Le manque d'accompagnement véritable et à grande échelle des entreprises dans l'approche et dans la mise en perspective de la QVT a probablement contribué à ne pas favoriser le déploiement de celle-ci comme élément essentiel de la vie de l'entreprise. En ce sens, les branches professionnelles ont fait montre de peu d'intérêt quant à la QVT à l'instar du manque d'intérêt qu'elles portent sur la santé et les conditions de travail en général malgré le rôle qui est le leur sur ces sujets. Les partenaires sociaux ont toute leur responsabilité en la matière.

Pour autant et au fil du temps, des pratiques expérimentales ou non, associées à un dialogue social organisé ont permis d'avancer et de tirer des enseignements sur les questions de QVT.

### Faire de la qualité de vie au travail le support de la prévention

La démarche qualité de vie au travail est une approche systémique en transversalité du travail au plus près de la réalité de l'entreprise, des travailleurs et de la production. La QVT permet donc de dépasser l'approche par risque professionnel en posant un regard plus large sur le travail et ses conditions de réalisation.

Le lien avec la prévention primaire est en ce sens évident. En effet, **agir en prévention primaire suppose de pouvoir agir en anticipation et pour ce faire d'observer et**

**d'analyser le travail pour concilier les impératifs de production avec le maintien en bonne santé des travailleurs.**

La qualité de vie au travail est une démarche pour répondre aux enjeux de l'entreprise nécessitant une adaptation et une adaptabilité à la situation réelle et au contexte de celle-ci et non pas en choisissant des actions les plus « faciles » à mener. **Pour ce faire, il apparaît incontournable de dépasser la notion de QVT pour aller sur le fond du sujet : il s'agit alors de s'intéresser au travail et à ses réalités et en particulier d'investiguer la qualité du travail. La question est donc de rendre la QVT « opérationnelle » dans sa démarche, dans ses résultats et son effectivité et donc de voir comment les acteurs de l'entreprise sont outillés pour y parvenir.**

La dimension collective du travail, les transformations du travail, les organisations du travail et les réorganisations et autres restructurations d'entreprise, la conduite des changements... sont autant de sujets ayant trait au travail qui ont un impact sur la santé au travail des travailleurs et qui peuvent participer positivement de la prévention s'ils mobilisent l'implication et la participation des travailleurs ainsi que le dialogue professionnel.

#### Permettre aux salariés de s'impliquer : le dialogue sur la qualité du travail

Les espaces d'expression des salariés apportent, dès lors que l'expression est prise en compte et traitée dans le cadre d'un processus de résolution de problème (ex : dégradation de la qualité de service rendu), une véritable solution pour faire face aux aléas de la production y compris dans une organisation du travail standardisée et/ou dans le cas d'une construction collective autour d'un projet commun (ex : nouvelle organisation à mettre en place...). Cela permet également d'impliquer les travailleurs sur les conditions de réalisation de leur travail sans pour autant faire peser sur eux la responsabilité de leurs conditions de travail. Les expérimentations chez Toyota Valenciennes ou chez Renault Flins en sont des exemples significatifs. Attention cependant, il serait illusoire de penser qu'une reproduction à l'identique des modalités de dialogue sur le travail initié dans ces entreprises serait possible. Chaque entreprise doit chercher et trouver les modalités qui lui correspondent pour les attendus qu'elle recherche. Les modes et principes de management sont dans ce cadre questionnés.

Cette approche collective de l'expression, précisée dans l'ANI de 2013, mérite d'être amplifiée pour permettre une véritable implication des travailleurs dans l'organisation de leur travail : elle participe entre autre à la protection de leur santé. De l'expression des salariés au dialogue professionnel entre pairs, c'est le dialogue sur la qualité du travail qui est posée.

**Pour ce faire, la CFDT considère que les entreprises doivent pouvoir être accompagnées pour définir, dans le cadre d'un processus paritaire ou concerté en entreprise, les modalités de mise en œuvre concrète de tels espaces d'expression et d'implication permettant de dialogue sur la qualité du travail. Il s'agit aussi d'en évaluer les impacts sur la santé et la performance. Les IRP ont ici toute leur place dans leurs domaines respectifs.**



## La délibération en entreprise sur le travail et la place du dialogue social

Il s'agit d'associer et d'ancrer la qualité du travail avec la qualité de vie au travail en abordant et permettant plus avant la participation et l'implication des travailleurs sur les sujets qui les concernent quant au contenu et aux conditions de travail. **Dans ce cadre, l'organisation du travail doit faire l'objet d'une délibération dans l'entreprise, délibération impliquant tous les acteurs.**

De plus, la qualité du dialogue social doit permettre de faire émerger des **pratiques de délibération dans et hors les institutions représentatives du personnel conduisant le cas échéant à la négociation d'accords de qualité**. Le contenu de ces accords doit faire écho à la réalité de l'entreprise et au vécu des travailleurs en portant des ambitions objectivées et chiffrées et évaluables. **Pour ce faire, la pratique d'expérimentation doit être développée et promue. Un accompagnement ad hoc des acteurs de l'entreprise peut s'avérer nécessaire.**

La récente étude de la DARES de septembre 2020 confirme l'intérêt d'un dialogue social « constructif », qu'il s'agisse de la voie formelle de la négociation ou de pratique plus informelle de consultation des travailleurs, comme levier de la performance économique des entreprises.

## Traiter des transformations de l'entreprise et de l'organisation du travail par la conduite du changement :

Dans le contexte d'évolution du travail par la numérisation mais aussi de restructuration des entreprises, la QVT peut permettre d'aborder la conduite du changement dans une approche non plus exclusive de l'employeur ou de la direction mais en impliquant les travailleurs et en les accompagnants. Là encore, il est nécessaire que l'expression des salariés et le dialogue sur la qualité du travail soient initiés. Le rapport européen HIRES PUBLIC de 2012 (Emmanuel Triomphe) met en évidence l'impact négatif de la restructuration des entreprises sur la santé des salariés et a montré que ces effets pouvaient être atténués lorsque les salariés étaient impliqués dans le processus de changement.

Pour que la conduite du changement soit efficiente et réussie, elle nécessite l'implication du management et des pratiques managériales renouvelées qui permettent d'impliquer à leur tour les travailleurs.

Les transformations de l'entreprise appellent souvent à la mobilisation de modalités d'organisation du travail tel que le télétravail ou plus largement le travail à distance pour lesquels un accompagnement à la pratique et une sensibilisation des salariés est indispensable. Elles doivent aussi permettre les innovations organisationnelles et sociales.

Les travailleurs doivent pouvoir participer et être impliqués dans les changements qui touchent l'organisation de leur travail, le contenu de leurs activités, les évolutions de leur métier...

**Pour la CFDT, cela passe par une méthode de conduite du changement qui s'intéresse à l'analyse des situations de travail en amont de tout projet d'évolution d'organisation, la réalisation d'études d'impacts avec l'implication des salariés dans les phases de conception du projet et de tous les acteurs de l'entreprise, et un retour d'expérience en fin de mise en œuvre permettant une évaluation multicritère.**

#### Prévenir les risques psychosociaux, les risques organisationnels

La prévention des risques psychosociaux renvoie à l'approche du travail et des organisations du travail concernant lesquels, l'offre de service doit répondre. En matière de risques psychosociaux, la prévention primaire est essentielle.

**Pour ce qui est de la prévention des risques psychosociaux, la CFDT privilégie la voie du dialogue social pour aboutir à l'émergence de diagnostics partagés dans les entreprises et le développement de la pratique de négociation d'accords de prévention (accords de méthode et accords d'objectifs et de moyens).**

La grille Gollac d'analyse des différents facteurs de risques psychosociaux présente du point de vue de la CFDT un outil pertinent pour les analyser et engager une réflexion collective et partagée sur les mesures de prévention touchant au travail et à son organisation. Cette grille définit 5 facteurs de risque psychosocial au travail : l'intensité et le temps de travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie et les marges de manœuvre, les rapports sociaux au travail, les conflits de valeur et l'insécurité de la situation de travail.

**La mobilisation de cette grille doit permettre de faire ressortir tant les risques que les ressources organisationnelles pour y faire face.**

Bien entendu, il ne peut être question de nier le besoin d'accompagnement des salariés ayant des troubles psychosociaux du fait du travail mais cela participe plus de la réparation d'une atteinte à la santé du fait de RPS que de la prévention. **Des dispositifs d'alarme doivent pouvoir être mobilisés dans l'entreprise, à titre individuel et/ou collectif.** Les pratiques managériales doivent être renouvelées pour appréhender ces risques spécifiques. Enfin le dialogue social doit être mobilisé pour traiter de la prévention individuelle et collective des RPS y compris par l'évaluation de ceux-ci et leur formalisation dans le DUERP.

#### Les enjeux managériaux :

Les pratiques managériales sont au cœur des évolutions attendues en matière de prévention et de qualité de vie au travail.

Elles doivent :

- Etre repensées en intégrant de réelles marge de manœuvre pour les managers dans le développement du dialogue professionnel et du dialogue sur la qualité du travail (cf supra).

- Contribuer à la prévention des risques psychosociaux et organisationnels pour lesquels les déterminants du travail que sont la confiance, l'autonomie, la charge de travail, la relation hiérarchique, la relation au collectif mais aussi la modalité d'organisation du travail (ex : télétravail) sont interrogés.

De plus, il est indispensable de progresser en matière de management afin que les enjeux de production, d'organisation de travail, de santé au travail, de participation des travailleurs et de performance globale de l'entreprise soient envisagés en articulation et non en silo avec une prépondérance économique et financière. Cela peut passer par l'élaboration de projets de services, voire d'un projet stratégique d'entreprise, centrés sur les enjeux professionnels, d'amélioration des conditions de travail, d'organisation du travail....

**Les managers doivent pouvoir bénéficier d'une formation au management du travail de leurs équipes qui intègre ces dimensions. La question de l'intégration de critères de conditions de réalisation du travail dans l'évaluation de leurs pratiques peut également constituer un levier intéressant.**

#### La performance globale de l'entreprise et l'attractivité des métiers et des filières

La QVT questionne la **performance globale de l'entreprise**. D'ailleurs, l'ANI 2013 stipule que traiter de la QVT est un enjeu majeur de progrès social et de performance économique pour les entreprises. Force est de constater qu'au-delà de cette affirmation est posée la question de la mise en lumière de cette performance. La CFDT considère que cette performance allie performance économique en association avec la performance et la qualité du travail, la performance sociale du travail et la performance de la production de biens et de services... Elle doit s'inscrire dans une vision de long terme de la stratégie d'entreprise.

Aujourd'hui, **l'attractivité des métiers et des filières** sont au cœur de la vie de certaines entreprises qui par manque de compétences recrutées sont en forte difficultés pour faire face aux enjeux économiques et de production qui sont les leurs. On retrouve d'une part les enjeux de prévention de l'usure professionnelle, des accidents de travail et d'autre part les enjeux de sens donné au travail et contribution de son travail à l'entreprise. **A l'appui d'un diagnostic partagé au sein d'un secteur ou d'une entreprise, amélioration des conditions de réalisation travail et gestion des talents vont alors de pair.**

Il est donc nécessaire, avec la QVT, d'aborder la performance de l'entreprise sous tous ces aspects dans une vision de court, moyen et long terme.

Déjà, certaines filières s'inscrivent dans une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail avec pour visée l'attractivité des métiers et de la filière. C'est le cas pour la filière alimentaire, les métiers du grand âge ou encore l'hôtellerie-restauration.

Suite à la crise sanitaire du Covid 19, et au regard des perspectives économiques difficiles notamment dans certains secteurs, impliquant des réorientations et des reconversions professionnelles, l'attractivité des secteurs sera encore plus un avantage compétitif.

Il est à noter que la DARES, dans un document d'étude d'août 2020 intitulé « Conditions de travail, prévention et performance économique et financière des entreprises », indique qu'il y a corrélation entre prévention et performance économique et financière des entreprises à caractéristiques observables comparables (secteur d'activité, nombre de salariés, structure socio professionnelle, appartenance à un groupe, ancienneté). Cette étude montre que le manque de reconnaissance, les contraintes sur les horaires et l'organisation du temps de travail, l'insécurité économique et les changements organisationnels sont négativement corrélés à la performance économique et financière des entreprises. Cette étude a été réalisée à partir de l'enquête conditions de travail 2012-2013 (volet actifs occupés) croisée avec le fichier FARE, la DADS et le LIFI afin de s'appuyer sur un panel d'entreprises correct et cohérent.

**La CFDT propose la mise en œuvre d'une telle étude complète, nationale et récurrente pour pouvoir asseoir le lien entre prévention et performance de l'entreprise et suivre son évolution.**

#### Le sport au travail

Pour la CFDT, faire du sport au travail un élément de la QVT est une ineptie. La CFDT n'est pas opposée à ce que les entreprises promeuvent le sport mais dans un autre cadre que la QVT. Cette approche risque de desservir la QVT au même titre que les approches des dernières années visant à considérer que l'aménagement design et convivial de la salle de pause vaudrait QVT. Dès lors que sous le vocable QVT, ce sont des mesures cosmétiques qui sont promues, alors les questions réelles concernant le travail et ses conditions de réalisation ne sont pas traitées.

#### Mettre en place une « cellule travail » en proximité des entreprises

L'approche qualité de vie au travail, perçue par beaucoup d'employeurs comme un concept abordant peu ou prou les questions de santé au travail et d'articulation vie professionnelle et vie personnelle doit évoluer. Il s'agit de dépasser le concept pour aller sur une mise en œuvre opérationnelle et concrète sur les lieux de travail au bénéfice des entreprises et des travailleurs.

Pour ce faire, la CFDT considère qu'il faut poursuivre l'acculturation à la qualité du travail et à la qualité de vie au travail en apportant aux acteurs des entreprises et à l'employeur au premier chef, l'outillage nécessaire pour appréhender l'ensemble des éléments concernant le travail, l'analyse du travail et de son organisation, pour permettre le choix des axes d'actions à investiguer via des pratiques de méthodologie et un accompagnement et pour évaluer le chemin parcouru et les avancées obtenues via l'élaboration d'indicateurs pertinents.

**C'est l'objet de la cellule travail proposée par la CFDT, cellule mobilisant les compétences des acteurs de prévention et croisant les regards sur les questions de travail.** Les risques en lien avec les organisations du travail, la conduite du changement, les diagnostics partagés et les études d'impacts quant aux réorganisations doivent y être traités : il s'agit d'investiguer l'approche collective de la prévention et l'approche par les



déterminants du travail mais aussi de s'inscrire dans des démarches proactives d'accompagnement, de conseils et de sensibilisation auprès des entreprises et de toutes les parties prenantes sur ces aspects.

Cela participe d'une approche globale de la prévention par une vision élargie du travail qu'il faut développer.