

Travail & CHANGEMENT

Les promesses de la qualité de vie au travail

- Voir le travail comme créateur de valeur
- Renouveler le dialogue social
- Redonner du sens à l'organisation

ARGUMENTS (p. 4 à 7)

Jean-François Naton (CGT)
Bernard Salengro (CFE-CGC)
Benoît Roger-Vasselín (Medef)
Henri Forest (CFDT)
Olivier Vassal (auteur)
Dominique Méda (sociologue)
Christophe Praud (CJD)
Henri Lachmann (Schneider Electric)

CÔTÉ ENTREPRISES (p. 8 à 14)

Services

**Les grandes entreprises
à leur poste d'observation**

Horticulture

**Le terreau fertile des espaces
de discussion**

Energétique

L'énergie du droit de parole

Coiffure

**Le travail en salon se refait
une couleur**

Programme de développement

**En Finlande, la QVT soutient
l'innovation**

Collectivité territoriale

**Un boulevard s'ouvre
sur la qualité de vie au travail**



Les promesses de la qualité

• Voir le travail comme créateur de valeur • Renouveler le dialogue social • Redonner du sens à

Inscrit à l'agenda 2013 des partenaires sociaux, le thème de la qualité de vie au travail requiert d'envisager le travail autrement, en allant au-delà de l'action corrective ou préventive. Pour une véritable métamorphose de l'entreprise autour de l'activité de travail.

La qualité de vie au travail (QVT) est l'un des sujets sociaux de ce début d'année, résistant à la pression des préoccupations d'emploi. Ayant émergé dans le débat sociétal, elle a été débroussaillée par les partenaires sociaux lors d'une délibération en 2012 et fait l'objet d'une négociation devant aboutir en mars 2013.

Le sujet n'est pourtant pas nouveau. Dès 2003, le Réseau Anact instaure la Semaine pour la qualité de vie au travail, rendez-vous annuel valorisant initiatives et débats sur... l'amélioration des conditions de travail. En 2010, le rapport *Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour l'amélioration de la santé psychologique*

une prise de conscience forte semble se produire, analyse Pascale Levet, directrice technique et scientifique de l'Anact. Dirigeants et représentants du personnel, préventeurs, conseils vont enrichir leur approche en intégrant aux enjeux du travail – plus seulement un coût ou un risque – des dimensions positives en tant que créateur de valeur et facteur de développement et d'accomplissement des personnes. »

→ Le déclic RPS

Les entreprises ont en effet compris que la productivité du travail a changé de régime : elle doit valoriser davantage l'engagement

en charge du projet RPS. Mais c'est plutôt élargir l'approche en ouvrant des perspectives de meilleure prise en compte du travail comme ressource, grâce à des entrées explicites sur tous les aspects de l'organisation du travail. Favoriser des espaces de discussion sur le travail en est un des moyens. » « Sans doute la transition entre démarches RPS et QVT ne se fera-t-elle pas facilement, complète Pascale Levet. Surtout si, à court terme, on se contente de démarches très "communicantes", répondant éventuellement à de réelles attentes (les crèches, les salles de convivialité, etc.) mais s'éloignant du champ du travail. Pour faire avancer la QVT, il sera important de ne pas se précipiter : il y a encore beaucoup d'enseignements à tirer des démarches RPS. »

→ Le travail, créateur de valeur

L'enjeu de la QVT se situe essentiellement dans la réponse à cette question aiguë : comment l'organisation peut-elle soutenir et développer la capacité des salariés à... s'organiser pour coopérer, prendre des décisions, déployer un travail de qualité, créateur de valeur et facteur d'accomplis-



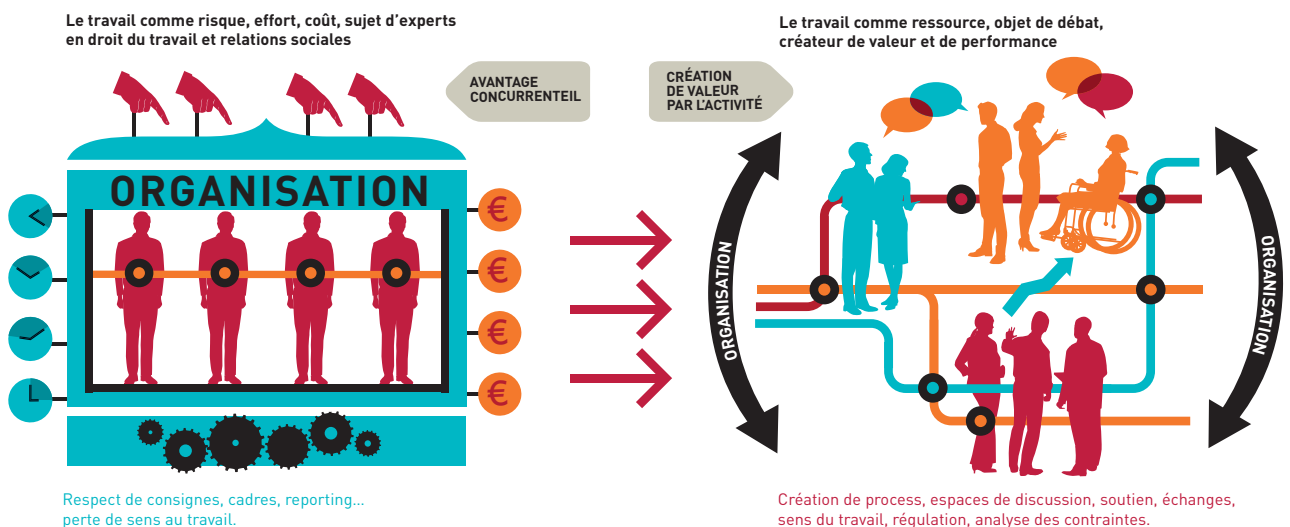
« Dans un cas, l'organisation abreuve les salariés de prescriptions. Dans l'autre, l'organisation soutient la possibilité pour les salariés d'articuler les prescriptions qu'elle leur adresse avec les exigences de leur tâche. »

Pascale Levet, directrice technique et scientifique de l'Anact

au travail¹ ouvre la voie : il montre que les enjeux des conditions de travail vont au-delà du seul champ de la prévention et du travail, plutôt envisagé jusqu'alors comme un ensemble de risques (voir infographie). « Avec la montée des RPS,

individuel des salariés dans les finalités et la réussite de leur travail. « Parler de QVT ne doit pas être un moyen de contourner les besoins de prévention des RPS, prévient Philippe Douillet, chargé de mission du département Santé et travail de l'Anact,

QVT : UNE NOUVELLE APPROCHE DU TRAVAIL



é de vie au travail

l'organisation

sement ? « Un travail, dans une situation donnée, évoque du "beau boulot" ; le même, dans une autre situation, une épreuve... analyse encore Pascale Levet. Quel est le hiatus entre ces deux situations ? Dans un cas, l'organisation soutient la possibilité pour les salariés d'articuler les prescriptions qu'elle leur adresse (en termes de règles, normes, objectifs, *reporting*, etc.) avec les exigences de la tâche qu'ils mènent². Dans l'autre, l'organisation abreuve les salariés de prescriptions (ou non), déserte les enjeux de l'activité et ignore comment les tâches sont menées à bien, à quel prix et pour quel résultat. C'est d'ailleurs pourquoi cette organisation a besoin de multiplier les sources de *reporting*... Un des défis majeurs, c'est donc de donner à voir en quoi consiste une organisation adaptée aux exigences du travail, au déploiement de l'engagement des salariés dans les finalités de leur activité et la valeur de ce qu'ils font. »

→ Stratégie globale et espaces de pilotage

Des accompagnements réalisés par le Réseau Anact montrent combien ce lien entre QVT et création de valeur est prometteur. À commencer par le travail accompli avec France Télécom où c'est la notion de travail bien fait³ qui est choisie pour discuter, faire échanger, voire se confronter les acteurs de l'entreprise⁴. À la Fédération nationale du crédit agricole, ce même lien apparaît : la qualité de vie au travail est le fondement de la qualité de services. Même constat à la

Haute Autorité de santé, où le service des certifications et de la qualité notamment fait le lien entre qualité de vie au travail et qualité des soins⁵.

Quels autres points communs entre ces démarches ? La QVT est d'abord une approche de l'entreprise qui se joue au plus haut niveau : elle fait partie d'une stratégie globale qui interroge la gouvernance des entreprises. La QVT demande de ne plus appréhender séparément les sujets, de ne plus multiplier les approches cloisonnées mais de redonner une cohérence à l'organisation du travail. Il ne s'agit donc pas d'une démarche uniquement RH ou seulement portée par les acteurs de la santé au travail. Cela nécessite un vrai dialogue, avec d'autres acteurs représentant les salariés et toutes les fonctions de l'entreprise. La QVT, c'est donc aussi, et peut-être surtout, un renouveau du dialogue social et de la gouvernance des entreprises : « L'accompagnement d'une démarche QVT implique la création d'espaces de pilotage et de dialogue adaptés. Ceux-ci doivent permettre aux acteurs de progresser ensemble sur une vision partagée de la performance de l'entreprise, dans la prise en charge des tensions entre l'individuel et l'intérêt collectif », conclut Pascale Levet.

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)

[1] - H. Lachmann, M. Pénicaud, C. Larose, voir encadré p. 16.

[2] - Pascal Ughetto, références p. 16

[3] - Yves Clot, références p. 16

[4] - Voir Travail & Changement, n° hors série, juin 2011 sur www.anact.fr

[5] - Voir Travail & Changement, n° 346, p. 10 sur www.anact.fr

Est-il possible de définir la QVT ?

Il est toujours possible de concevoir des définitions savantes mais... impraticables pour les acteurs de l'entreprise. La négociation QVT des organisations patronales et de syndicats de salariés va produire du cadre et des définitions : ce sont celles-ci qu'il faudra reprendre et alors seulement, peut-être, aura-t-on l'occasion d'écrire des définitions de terrain. Dans l'intervalle, il convient de poursuivre un travail pédagogique. Ce qui compte dans la QVT : la capacité à repérer les enjeux du travail, du côté

de ses exigences comme de celui des attentes des salariés, et la capacité à élaborer et mettre en œuvre des démarches de progrès concrètes (des expérimentations, des retours d'expérience, des indicateurs de progrès...). D'une entreprise à l'autre, d'un secteur d'activité à l'autre, la QVT visera donc des priorités différentes et des populations variées. Elle impulsera alors des dynamiques de transformation différentes qui lui ressembleront, avec ses propres enjeux.



ÉDITORIAL

Dominique Vandroz,
directeur général adjoint
de l'Anact *

Le Réseau Anact fut, dès 2003, promoteur d'un rendez-vous annuel pour parler du travail et de ses conditions : la Semaine pour la qualité de vie au travail (SQVT). Aujourd'hui, les partenaires sociaux et les pouvoirs publics se saisissent du concept de QVT, car, en neuf ans, il s'est incarné dans des démarches novatrices qui lui ont fait prendre un solide contour social et politique.

Social, car la qualité de vie au travail est une manière de concevoir des organisations conciliant orientations stratégiques des entreprises et aspirations des salariés au travail bien fait.
Politique, car la qualité de vie au travail implique l'ensemble de l'entreprise : sa gouvernance, ses représentants du personnel et ses salariés.
Politique encore, car son fondement est l'échange entre ces différents acteurs considérés à part entière dans leur humanité et leurs différences.
Politique enfin, car la construction d'espaces de conversation des différents points de vue s'appuie sur un puissant objet d'échange : l'activité de travail.

* Directeur général par intérim



Hervé Lanouzière,
nouveau directeur
général de l'Anact

Hervé Lanouzière a pris ses fonctions de directeur général de l'Anact le 3 décembre 2012. Avant un passage dans le secteur privé, H. Lanouzière a occupé plusieurs fonctions au sein des ministères en charge du travail. Il est notamment devenu en 2008 conseiller technique à la sous-direction des conditions de travail où, au sein de la Direction générale du travail (DGT), il a coordonné la cellule « risques psychosociaux » créée en 2010. Il succède à Jean-Baptiste Obéniche, devenu responsable du pôle « qualité de vie au travail et diversité » d'EDF.

Les partenaires sociaux négocient

Les représentants des syndicats patronaux et de salariés sont en pleine négociation sur la qualité de vie au travail (QVT). Si les premiers sont désormais conscients que bien-être au travail rime avec performance économique, les seconds souhaitent voir aboutir des accords concrets et opérationnels.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

JEAN-FRANÇOIS NATON,
conseiller confédéral CGT,
vice-président de la commission
Accidents du travail et maladies
professionnelles de la CNAMTS



Qu'attendez-vous de la négociation qui se tient en ce moment sur la QVT ?

Cette négociation doit être l'occasion de mettre du sens à un concept qui peut apparaître un peu vide, un peu « Bisounours© ». Le débat est bien posé autour de l'enjeu du travail et nous sentons que chacun est désormais assez mûr pour porter la réflexion et l'action sur ce déterminant « travail ». En revanche, nous serons très vigilants à ne pas baisser le niveau de nos exigences de transformation du travail, sous prétexte que l'urgence serait de gérer la crise.

N'est-ce pas de fait un contexte difficile pour cette négociation ?

Au contraire. Nous avons un enjeu fort face à la crise. Et il se trouve qu'une issue à la crise est dans le travail lui-même. À un moment où cela peut paraître décalé, nous devons poser la QVT comme un possible processus de transformation qui sera un des chemins de sortie de crise. Ce qui nous obligera également à mettre de la cohérence entre toutes les négociations actuelles, y compris celles sur l'emploi et le chômage. Il nous faut aborder les choses de manière globale et penser le travail dans cette globalité.

Sur quoi vos exigences se portent-elles précisément dans cette négociation ?

Nous ne voulons pas d'errements autour de la question de l'égalité. Concernant cette question, textes et lois existent : ils doivent être appliqués. Deuxième grande exigence déjà évoquée : nous ne devons pas traiter des périphériques du travail,

important certes, du type crèche, plantes vertes et bons menus à la cantine, mais bien du travail lui-même. Nous ne transigerons pas là-dessus. Enfin, nous n'allons pas réaliser un traité de philosophie sur la QVT : l'accord doit être opérationnel. Le réel doit surgir de cette négociation : le bien-être, la qualité, le bien-être... Que met-on en œuvre pour parvenir à se dire bonjour chaque matin ? Comment les propositions du rapport « bien-être et efficacité » sont-elles mises en œuvre ?

À mi-chemin, quel est votre sentiment ?

Nous avons une obligation de résultats dont chacun, il me semble, est conscient. Même si nous restons suspendus à la vision de nature frileuse du patronat. Il

semble que celui-ci bouge, à la suite des accords sur le stress, mais aussi des débats autour de l'avenir de la médecine du travail et de la branche AT/MP. Le patronat prend conscience que qualité et efficacité passent par le mieux-vivre au travail. Il a admis que l'organisation du travail était un enjeu collectif dont nous pouvons discuter. Car l'urgence absolue reste de réunir les conditions du dialogue dans ce monde incertain où une certitude émerge : performance, efficacité économique sont les fruits du lien social, de la diversité, du vivre ensemble, de l'ambition partagée de construire autre chose. Autre chose que ce « court-termisme », cette dictature du chiffre, de l'évaluation aveugle et de cet individualisme de masse.

Qu'attendez-vous de la négociation qui se tient en ce moment sur la QVT ?

Pour la CFE-CGC, négocier sur la QVT est fondamental. Cela peut permettre un accord gagnant-gagnant : les salariés, pour leur bien-être et l'entreprise, pour sa compétitivité. Il y a des expérimentations qui montrent cette convergence entre bien-être et rentabilité. La QVT ne doit pas être la cerise sur le gâteau de l'entreprise mais elle doit être une part essentielle de ce gâteau. Ce n'est pas la même chose et c'est dire les espoirs que nous mettons dans cette négociation. La QVT n'est pas un sujet social, contrairement à ce que l'on en dit, c'est un sujet économique lié à la performance. Mais cette conception n'est pas entièrement partagée.

Est-ce parce qu'il est difficile de définir ce qu'est la QVT ?

Je ne crois pas que l'important soit là car beaucoup de critères peuvent entrer dans la définition de la QVT. Le Medef les a d'ailleurs repris. L'important est de parvenir à une confiance telle dans l'entreprise que tous les sujets puissent

BERNARD SALENGRO,
secrétaire national confédéral
de la Confédération française de
l'encadrement-Confédération générale
des cadres (CFE-CGC)



être abordés. Hélas, le dialogue social français reste archaïque et le respect des instances représentatives et des structures qui les portent, comme le CHSCT par exemple, n'est pas de mise. Cela est inquiétant. Dans une récente enquête européenne sur les relations sociales, la France est arrivée en dernière position...

Sur quoi vos exigences se portent-elles précisément dans cette négociation ?

Il nous faudra à minima un accord concret qui ne soit pas une liste d'indicateurs à la Prévert mais permette de l'efficacité. Nous sommes un peu au milieu du gué : soit tout le monde se satisfait d'un accord dont on pourra parler dans les salons, soit nous

nt sur fond de crise

Quels sont pour vous les enjeux de la négociation sur la qualité de vie au travail ?

Resituons cette négociation dans son contexte. Inscrite à l'agenda social 2012, elle est issue d'une délibération qui s'est déroulée de mars à juin et a porté notamment sur les questions de conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, des conditions de travail et de l'égalité hommes/femmes. Cette délibération devait aboutir à un diagnostic partagé qui puisse servir de base à une négociation. Nous nous sommes mis d'accord sur un état des lieux portant sur le concept de qualité de vie au travail, c'est-à-dire sa définition ; le contenu de ce concept, c'est-à-dire le recensement de tous les éléments qui, combinés, concourent à la qualité de vie au travail ; le diagnostic en matière d'égalité professionnelle hommes/femmes, de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, d'organisation du travail et de travail. Nous avons alors pu décider d'ouvrir une négociation globale à partir du 21 septembre.

Qu'attendez-vous de la négociation ?

L'objet de l'accord que nous cherchons à conclure est de permettre, par une approche attentive et intelligente de la qualité de vie au travail, d'améliorer les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et donc la performance économique de l'entreprise. Cette approche n'a pas pour objet de se substituer au respect des droits fondamentaux existants pour les salariés dans chacun des domaines concernés.

parvenons à quelque chose de nouveau qui insuffle une dynamique. Une sorte de « *New Deal* » dans les entreprises. Mais nous ne tomberons pas dans le blocage et l'opposition. Une négociation n'est jamais facile et peut se terminer de manière très décevante, comme pour l'accord « stress ».

C'est-à-dire ?

L'accord « stress » est un accord de salon et il a été détourné sur le terrain où rien ne se passe. Je crains donc que ce ne soit la même chose pour celui-là. Mais si tel est le cas, rien n'empêche de continuer le travail sur le terrain et de faire avancer l'idée que nous devons considérer la QVT non comme un sujet social mais comme un élément de performance.

BENOÎT ROGER-VASSELIN,
président de la commission des relations
du travail et de l'emploi
du Medef



Pourquoi avoir maintenu les travaux sur la qualité de vie au travail en cette période de crise ?

Un premier point, essentiel pour nous en termes de dialogue social : le respect de la parole donnée à nos partenaires, et cela en dépit d'une conjoncture éco-

nomique en effet très difficile. *A fortiori*, dans cette période de crise, il nous faut à la fois envoyer des signaux forts aux salariés et tenir compte de la situation des entreprises. Celles-ci ne sont pas en état de faire face à de nouvelles contraintes, à un moment où elles sont très inquiètes de l'état de leur carnet de commande et du bouclage de leurs fins de mois. Nous tenons donc à répondre « présents » par rapport à l'engagement que nous avons pris au regard de l'agenda social et à négocier sur ce thème important et légitime. Pour autant, nous visons un accord gagnant-gagnant, c'est-à-dire porteur de solutions qui substituent la confiance à la défiance, l'incitation à la pénalité.

HENRI FOREST,
secrétaire confédéral
de la Confédération française
démocratique du travail (CFDT)



Qu'attendez-vous de la négociation qui se tient en ce moment sur la QVT ?

Notre état d'esprit est le suivant : nous souhaitons un accord qui apporte des nouveaux droits pour les salariés et conduise à un engagement des entreprises. Nous ne nous contenterons pas d'un énoncé de grands principes. Nous l'envisageons autour de trois grands axes centrés sur l'organisation du travail : de nouvelles modalités d'expression des salariés sur leur travail, des dispositions favorisant la conciliation des temps sur la carrière basées sur une portabilité des droits attachés à l'individu et non à l'entreprise, le principe d'une négociation périodique obligatoire dans les entreprises. Les partenaires sociaux ont défini à l'issue de la délibération préalable à la négociation un périmètre de sujets à traiter très ouvert... Mais il ne faut pas qu'il reste trop général, sous peine d'être illisible et inopérant.

Concrètement, comment voyez-vous les choses ?

Il faut justement que soient négociés dans les entreprises des accords porteurs d'actions concrètes qui puissent être déployées et évaluées. Elles doivent être

définies à partir d'un diagnostic de la QVT et l'égalité professionnelle puis mises en œuvre et suivies par des indicateurs élaborés en fonction des réalités de l'entreprise. Autre élément fondamental : le déploiement d'espaces d'expression des salariés ne sera pertinent que si le management de proximité a la latitude nécessaire pour organiser le travail et prendre en compte les remontées issues de ces échanges.

Cela peut-il s'envisager sous forme d'expérimentations dans un premier temps ?

Oui, il faut tester des modes d'action autour des espaces d'expression. Nous pousserons pour des accords systémiques dans les entreprises, avec la préoccupation de regrouper d'autres thèmes de négociation traités jusqu'alors de façon séparée. Intégrer à un accord QVT l'égalité professionnelle, le travail des seniors et la pénibilité, ou encore, les contrats de génération serait cohérent.

Ne craignez-vous pas que le contexte de crise soit handicapant ?

L'impact de la crise sur l'emploi et le chômage peut en effet estomper la volonté des différents acteurs de traiter de la QVT. Les problématiques d'emploi et de travail sont pourtant complètement imbriquées l'une dans l'autre. Faire le lien entre qualité de vie au travail, qualité des produits et services, emploi durable et performance est une réponse de sortie de crise. Il nous faut donc être très vigilant : il ne faut pas que les négociations, en traitant de l'emploi, oublient les conditions de travail, voire les aggravent.

Et si la QVT était (surtout) une affaire de management ?

Les managers commencent à prendre conscience du lien étroit entre « bien-être au travail » et efficacité. Instaurer une (bonne) qualité de vie au travail représente une nouvelle perspective qui leur incombe, un rôle auquel ils sont encore peu formés.

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaouën (journaliste)

OLIVIER VASSAL,
auteur* et membre
du Centre d'étude et
de prospective stratégique



Quels sont, à vos yeux, les ressorts majeurs de la qualité de vie au travail ?

Si on entend par qualité de vie au travail l'épanouissement des individus dans leur travail, la réflexion ne doit certainement pas s'opérer à l'échelle du salarié. La question centrale relève des organisations. Quand les salariés ont un problème, notamment de motivation et d'engagement dans leur travail, c'est du côté de l'organisation et du management qu'il faut chercher la solution.

Vous rejetez le procès en « résistance au changement » régulièrement fait aux salariés...

Les individus ne résistent pas tant aux changements en eux-mêmes qu'à l'idée qu'ils se font de leurs conséquences, vraies ou supposées. Le changement n'est ni une valeur, ni un projet en soi. Ce qui compte, c'est la finalité du changement. La crise de sens que l'on évoque si souvent en parlant du travail est due à l'incapacité des dirigeants et des managers à porter un projet digne de ce nom, vis-à-vis duquel les salariés puissent justifier leurs actions, leurs efforts, leur investissement. La « résistance au changement » a bon dos. Dans 90 % des cas, ce n'est pas un concept opérant mais une façon de reporter vers les salariés une crise du sens qui est avant tout un problème de management et de *top management*.

Le phénomène n'est pas nouveau...

Les années 1980 ont acté une césure radicale. Pression accrue des marchés, globalisation et intensification de la

concurrence ont entraîné une intensification du travail, qui n'a cessé d'augmenter depuis. La crise actuelle n'arrange rien. La pression sur les salariés, de l'opérateur de base au cadre dirigeant, est forte et n'est pas prête de diminuer. Il faut éviter de faire de l'angélisme. La contrepartie de cette évolution ne se trouve pas dans une hausse des rémunérations. C'est le pacte liant l'entreprise à ses salariés qui doit évoluer, dans ses principes (contrat) comme dans ses modalités pratiques (salaires, évolution de carrière, formation...)

Pourtant, les études montrent que les Français sont très attachés au travail.

Il occupe en effet une place centrale. Les Français accordent notamment de l'importance aux relations dans le travail, à

sa dimension collective. De ce fait, ils expriment une exigence particulièrement forte en matière de dialogue, de parole, d'échange. Pas seulement avec la hiérarchie, mais aussi avec les collègues. Les gens les moins épanouis travaillent souvent dans un déficit de collectif et dans l'absence d'autonomie par rapport aux tâches qu'ils exercent. Mais l'attente relationnelle renvoie surtout à la fonction managériale, à la capacité – ou incapacité – du manager à s'inscrire dans le jeu collectif, à entraîner et comprendre les salariés. Le manager est la figure centrale de l'épanouissement au travail. À condition qu'il s'en donne les moyens : exemplaire avant, solidaire pendant, reconnaissant après.

* Olivier Vassal, Quand le don de soi ne va plus de soi : travailler et manager à l'ère de la globalisation, Pearson, 2011.

DOMINIQUE MÉDA,
philosophe et sociologue,
enseignante à l'université
Paris Dauphine



Quels sont les prérequis d'une réflexion sur la qualité de vie au travail ?

Si l'on veut dire ce que le travail doit être, il convient d'abord de savoir ce qu'il est, dans ses dimensions multiples. Le concept actuel de travail est le fruit d'une accumulation de représentations, qui coexistent aujourd'hui et sont contradictoires. La première d'entre elles remonte au XVIII^e siècle : le travail est défini comme « ce qui crée de la richesse ». Ce qui compte, ce n'est pas l'activité, c'est ce qui est produit. C'est encore la théorie dominante aujourd'hui, celle que les économistes font valoir. Le XIX^e siècle a donné corps à une vision

radicalement différente, mais encore très présente : le travail est l'activité vraiment humaine qui transforme le monde et moi-même. Ici, c'est le contenu de l'activité qui compte. À la fin du XIX^e siècle, le travail devient un système de distribution des revenus, des droits et des protections : c'est la société salariale.

Comment se traduit la prédominance de la vision économique du travail ?

Ce qui compte, c'est la « richesse créée », pas l'activité. Le travailleur disparaît derrière le produit et surtout le prix du produit. Les salariés remettent en cause l'obsession de la rentabilité et de la productivité, le développement des nouvelles organisations du travail, le management par objectifs que traduit cet intérêt exclusif pour l'efficacité productive au détriment de la qualité du travail, vécu comme une perte de sens du travail. Le travail est réduit à un coût, que l'on peut sans cesse revoir à la baisse.

La qualité de vie au travail fait-elle partie des sujets de réflexion du Centre des jeunes dirigeants ?

Nous avons initié, il y a déjà plusieurs années, un programme de réflexion autour de ce sujet.

En l'occurrence, nous parlons plutôt de bien-être que de qualité de vie. Le bien-être faisant davantage référence au ressenti des salariés et donc au travail réel. Parallèlement à ses travaux sur le dialogue social et le dialogue social territorial, le CJD a mis en place une commission sur le bien-être au travail, dont l'objectif est de faire entrer les jeunes dirigeants dans un processus apprenant, où l'on échange sur les expériences, les finalités, les contraintes, les modalités et les bonnes pratiques. En 2010, le CJD a édité un rapport d'étape sur le bien-être au travail. Nous devrions publier un second rapport en 2013. Enfin, en tant que président élu pour deux ans, j'ai personnellement porté cette notion de bien-être au rang des cinq grandes lignes directrices de ma mandature.

Quels sont, selon vous, les déterminants majeurs du bien-être au travail ?

La commission constituée autour de ce sujet travaille sur huit thématiques : management, développement des compétences, gouvernance, convivialité, santé, conditions matérielles de travail, enjeux sociaux et sociétaux, parties prenantes. Nous n'avons pas établi de hiérarchie entre ces huit

La qualité de vie au travail induit donc une remise en cause de cette lecture ?

Si l'on considère que le travail est un levier d'épanouissement, il faut aller au bout des choses et se donner les moyens de le rendre tel. Cela exige la réalisation de nombreuses conditions et notamment de remettre la parole au centre du travail et de ses organisations. Bref, de « politiser » (au sens le plus noble du terme) le travail. Comme le propose Isabelle Ferreras dans *Gouverner le capitalisme ?** en revendiquant l'existence dans l'entreprise de deux « chambres » capables de porter les intérêts du capital et du travail. Par ailleurs, reconnaître les salariés exige de connaître les contraintes de leur travail. Enfin, si l'on veut remettre le travail humain au centre, il nous faudrait accepter l'existence, à côté du PIB, d'autres indicateurs prenant par exemple en compte la qualité de l'emploi.

* Isabelle Ferreras, *Gouverner le capitalisme ?*, PUF, 2012.



CHRISTOPHE PRAUD,
président du Centre des jeunes
dirigeants d'entreprise (CJD)

domaines, mais nous savons tous que le management constitue la pierre angulaire de toute approche en la matière.

La notion de qualité de vie au travail trouve-t-elle une résonance particulière dans les PME ?

Le bien-être a plus de chance de s'exprimer dans le cadre de petites structures, où l'information et la communication circulent sans intermédiation, où le collectif est spontané et donc immédiat. Dans une TPE, il existe un rapport de proximité non seulement entre l'opérationnel et la hiérarchie,

mais aussi entre le salarié et l'entreprise. Plus l'entreprise est petite, plus les salariés la « respirent », plus ils sont placés dans une logique permanente de coproduction et de responsabilisation. Les changements d'échelle constituent d'ailleurs souvent un facteur de déstabilisation pour les directions et pour la fluidité de la qualité de vie dans l'entreprise.

Pensez-vous que les entreprises aient progressé sur ce terrain du bien-être ?

Je ne saurais dire. Ce qui est certain, c'est que le poids du contexte économique, s'il empêche parfois les entreprises d'embaucher, les incite plus que jamais à retenir leurs collaborateurs. Le bien-être au travail devient de ce fait une nécessité impérieuse et les patrons en sont conscients.

HENRI LACHMANN,
président du conseil
de surveillance
de Schneider Electric



La qualité de vie au travail peut-elle être envisagée comme un levier de performance ?

Les chefs d'entreprise doivent comprendre qu'il y a une étroite communauté d'intérêt entre bien-être au travail et efficacité. Il y a aujourd'hui sur ce point une prise de conscience, beaucoup d'accords ont été signés, nous sommes quelques-uns à avoir fait des conférences sur le sujet, j'ai moi-même été sollicité par des patrons du CAC 40. Et je peux dire qu'au sein de Schneider Electric, nous avons progressé dans ce domaine. Bref, les choses avancent, mais ça n'est encore qu'un début, il faut donner du temps au temps. D'autant plus que le salarié français entretient un lien particulièrement émotionnel avec son travail et son entreprise.

Quel est ici le rôle du manager ?

Il est la figure centrale du bien-être au travail. Il faut que nos managers prennent conscience qu'ils ont pour responsabilité la conduite de leurs hommes. Malheureusement, les écoles et les universités ne les sensibilisent pas, ne les forment pas au *leadership*. L'entreprise doit dès lors créer les conditions qui vont permettre aux managers de prendre pleinement leurs responsabilités.

Dans la même logique, l'entreprise doit redonner une liberté d'action et d'initiative aux managers de proximité, aujourd'hui trop souvent prisonniers des *process*. Les règles et procédures (et il en faut) ne doivent pas se substituer aux attitudes et aux comportements individuels.

Les organisations en silos ne sont-elles pas un frein ?

On est en déficit de collectif, on a bâti des murs alors qu'on aurait dû construire des ponts. Il faut métisser les équipes, cultiver les différences. Je dis souvent que quand deux personnes sont d'accord, c'est qu'il y en a une de trop. Il faut que nous apprenions à nous parler. Le dialogue est un élément essentiel de la compétitivité et du bien-être au travail. Or je ne connais aucun pays au monde où le dialogue social soit aussi archaïque qu'en France, où prévaut la logique de l'affrontement. Le retrait du management de proximité, la toute-puissance des organisations matricielles et le développement des nouvelles technologies constituent ici incontestablement des facteurs aggravants.

La qualité de vie au travail se construit sur le long terme...

La mesure induit les comportements. Si l'évaluation de la performance mobilise exclusivement des critères économiques, *a fortiori* financiers, les comportements, notamment ceux des managers, seront court-termistes. D'où la nécessité d'instruments de mesure – pas trop nombreux – qui portent sur d'autres critères et s'inscrivent dans la durée.

Les grandes entreprises à le

Souvent bousculées par les manifestations de risques psychosociaux, de grandes entreprises tentent d'insuffler une politique « qualité de vie au travail » (QVT). Pas simple pour ces groupes comptant chacun quelques milliers de salariés. Mais plusieurs s'y essaient, à travers, notamment, des observatoires.

L'idée d'un observatoire jaillit en 2007 à EDF, puis à la SNCF et enfin à la Fédération nationale du Crédit Agricole (FNCA) qui souhaitent un lieu d'échanges sur la qualité de vie au travail. Face au concept qui émerge et face à la montée des risques psychosociaux (RPS), beaucoup d'entreprises cherchent un moyen de retourner des situations devenues difficiles. Le spectre

→ EDF, SNCF, FNCA

Secteur : services

Effectifs : en moyenne, plus de 100 000 salariés
France et Europe

Presque toujours, des acteurs externes (chercheurs, sociologues, l'Anact...) les accompagnent. L'observatoire « qualité de vie au travail » d'EDF, créé en 2007, a fait

exemple, sur la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle ou les coopérations intergénérationnelles. Ces recommandations sont portées auprès du management qui bénéficie d'actions de soutien et fait le lien entre "performance" et qualité de vie au travail, santé et accompagnement des transformations du travail. »



« Les recommandations [rédigées par les membres de l'observatoire] sont portées auprès du management qui [...] fait le lien entre "performance" et qualité de vie au travail, santé et accompagnement des transformations du travail. » Catherine Delpirou, directrice RH « reconnaissance et vie au travail » à EDF

des suicides plane et les grandes entreprises se trouvent démunies, en termes de diagnostic mais plus encore de mise en œuvre d'une politique capable de porter une autre approche du travail et des conditions de travail. Comment réfléchir à la manière d'irriguer efficacement des démarches « qualité de vie au travail » (QVT) dans des groupes dont les salariés sont répartis par milliers en France et en Europe ? Les observatoires semblent les dispositifs adéquats permettant d'apporter des réponses et des solutions concrètes.

Paritaires et pluridisciplinaires

Le principe de ces observatoires est d'impliquer tous les acteurs capables d'impulser les futures politiques de qualité de vie au travail et de leur en faire saisir tous les enjeux. Paritaires, ils impliquent en interne l'ensemble des représentants des différentes fonctions, à tous les niveaux hiérarchiques.

de la multidisciplinarité un principe de fonctionnement. Après un temps d'apprentissage relativement long pour établir des relations de confiance, l'observatoire prouve aujourd'hui sa valeur ajoutée, à travers les résultats concrets qu'il produit. « Le travail de conviction et de partage y est très important, insiste Catherine Delpirou, directrice au sein des ressources humaines d'EDF sur le volet "reconnaissance et vie au travail". Nous avons fait le pari, dès 2007, de ne pas rédiger de

Une instance dans la durée

« Les recommandations sont rares, donc précieuses : elles ont vocation à être diffusées au plus près du terrain et peuvent être un levier pour les militants lors des concertations avec le management, se félicite Vincent Rodet, de la centrale CFDT d'EDF. Autre point fort : la parole y est libre, chacun s'engageant tacitement à ne pas l'instrumentaliser en d'autres lieux. L'observatoire peut aussi servir de caisse de résonance pour remonter directement à la maille "groupe" des problématiques



« L'observatoire peut aussi servir de caisse de résonance pour remonter directement à la maille "groupe" des problématiques détectées par le tissu militant local. » Vincent Rodet, représentant CFDT à EDF

procès-verbaux de nos échanges, pour changer de posture en tentant de comprendre le point de vue des uns et des autres. En revanche, les membres de l'observatoire écrivent ensemble des recommandations sur les sujets qu'ils ont approfondis : par

détectées par le tissu militant local. Par ailleurs, c'est une instance qui s'inscrit dans la durée : si l'entreprise traverse un moment de crise et de conflit, comme cela est arrivé, l'observatoire continue, lui, à se réunir. Enfin, n'y interfèrent pas de

ur poste d'observation

possibles tensions intersyndicales liées aux élections de représentants du personnel... »

Une parole libérée

La SNCF a elle aussi pris le train de la qualité de vie au travail dès 2007 : l'observatoire paritaire de l'évolution des conditions de travail trace la voie dans les différentes régions : « Nous fonctionnons de manière très similaire à l'observatoire d'EDF, observe Pierre Delanoue, de la direction des ressources humaines de la SNCF. Paritarisme, pluridisciplinarité, recommandations, temps d'appropriation et engagement fort du *top management*... l'observatoire est un lieu de dialogue sur le travail très spécifique. Notre point de départ était de travailler sur la pénibilité, à la suite de la réforme des retraites. Depuis, cela s'est élargi avec une parole "libérée" pour investir entièrement des sujets précis comme les équilibres de vie, les rythmes de travail, les risques psychosociaux, le management et les conditions de travail, le fonctionnement des comités d'hygiène, de sécurité et

des conditions de travail... Le vrai point fort : parler du travail. Chacun parvient à dépasser les *a priori* et positions de principe inhérentes à ses fonctions, qui de manager, qui de syndicaliste. Mais ce n'est pas une agence de *consulting* interne. L'observatoire ne remplace pas

irriguer l'entreprise et à remonter le sujet dans les stratégies de ces organisations gigantesques, en ressources parfois très éparpillées sur le territoire et soumises à des enjeux locaux différents. « Par exemple, dans un établissement de l'Est de la France, la SNCF a expérimenté un



« Paritarisme, pluridisciplinarité, recommandations, temps d'appropriation et engagement fort du *top management*... l'observatoire est un lieu de dialogue sur le travail très spécifique. » Pierre Delanoue, DRH à la SNCF

les instances syndicales et paritaires existantes. Son statut est bien reconnu comme tel. »

Continuer à irriguer l'entreprise

Pour toutes ces entreprises, l'observatoire a été le bon moyen d'approcher un sujet complexe déployé auprès d'entités régionales. À EDF comme à la SNCF, la qualité de vie au travail est aujourd'hui intégrée aux services des ressources humaines ou des relations sociales, au niveau du groupe. L'enjeu : continuer à

travail innovant des temps de roulements, avec des effets sur l'organisation du travail, explique Frédéric Dumalin, détaché de l'Anact comme conseiller aux relations sociales de la SNCF. Il tient compte des objectifs de la région, autorité organisatrice de transports, en termes de qualité de service. Il prend en considération les objectifs de l'entreprise sur le volet économique et ceux des agents et du management en termes de réduction de la pénibilité au travail. »

La QVT au club grandes entreprises

L'observatoire est aussi le dispositif adopté par la Fédération nationale du Crédit Agricole, avec un fonctionnement un peu différent. Après avoir décidé d'entreprendre une démarche « qualité de vie au travail » à la fin de 2007, la FNCA parvient en 2011 à la signature d'un accord qui officialise la création d'un observatoire national des conditions de travail. Celui-ci se réunit régulièrement pour impulser les orientations prises dans l'accord et suivre les chantiers lancés *. Cette volonté commune d'innover dans les observatoires et de discuter du travail a incité ces grandes entreprises à trouver un lieu qui leur permette aussi d'échanger entre elles. En 2009, EDF a ainsi initié le club « grandes entreprises » sur la qualité de vie au travail.

Béatrice Sarazin

* Voir Travail & Changement, n° 341, p. 10-11.

Comment faire dans les petites entreprises ?

Si les observatoires restent pour l'heure l'apanage des grandes entreprises, comment les TPE peuvent-elles prendre en charge la question de la QVT ? Les commissions paritaires régionales interprofessionnelles de l'artisanat (CPRIA) peuvent être les instances adéquates. Exemple en Poitou-Charentes où la CPRIA s'est unie avec les acteurs régionaux du bâtiment et travaux publics. Ils ont mené un travail de fond sur les risques pour la santé et la sécurité dans le bâtiment. La commission, qui s'est régulièrement réunie, a ainsi fourni des recommandations aux professionnels du secteur et aux entreprises. Elle a produit un livret d'accueil pour les nouveaux arrivants et les intérimaires, nombreux dans le BTP, et réalisé un

guide sur la prévention des risques CMR (cancérogènes, mutagènes, reprotoxiques).

La filière est une autre possibilité de réunion des TPE au sein d'actions collectives. Exemple en Languedoc-Roussillon où le secteur de l'agroalimentaire s'est organisé avec l'aide de l'Aract pour réaliser un état des lieux sectoriel en matière de conditions de travail. Après des diagnostics réalisés dans seize entreprises, les résultats de ces observations seront consignés dans un guide puis diffusés auprès de tous les acteurs régionaux de la filière.

Tous ces dispositifs ont été présentés lors de la 9^e Semaine pour la qualité de vie au travail en octobre 2012. Plus d'informations sur : www.qualitedevieautravail.org

Le terreau fertile des espaces de discussion

Une structure régionale de conseil en entreprises a mené sa propre démarche de qualité de vie au travail, en animant des ateliers sur des sujets concrets, tels que l'organisation des réunions et la tenue de l'assemblée générale.

@CONTACT
Nathalie Gauvrit, Aract
des Pays de la Loire
n.gauvrit@anact.fr

Ils ont pour métier de conseiller et d'accompagner les producteurs de jeunes plants, plantes à massif, bulbes et autres vivaces. Le Bureau horticole régional (BHR) existe depuis trente ans. Il est à l'origine d'événements tels que le Salon du végétal et les Visites vertes. « Les conseillers qui visitent les entreprises nous remontaient du terrain un besoin de réflexion sur les conditions de travail », indique Luc Vandeveld, directeur du BHR. Une conférence sur la prévention des risques psycho-



« La phase de présentation des différentes actions est importante pour dissiper les appréhensions du changement. » Nathalie Cretin, déléguée du personnel

sociaux a ainsi été organisée pour les adhérents. Mais la structure n'a pas voulu en rester là. « En tant qu'animateur d'une filière, nous devons nous poser nous-mêmes la question de la qualité de vie au travail et de notre propre fonctionnement », poursuit Luc Vandeveld.

Avec le soutien méthodologique de l'Aract, un comité « qualité de vie au travail » a été constitué sur la base du volontariat afin de piloter le projet en privilégiant des modes d'actions collectifs. « Notre souhait était de partir sur des sujets concrets et de

Un atelier a aussi porté sur la journée du lundi, jugée très chronophage par les salariés. Le choix du groupe a été de ne pas créer de nouveaux outils, qui risqueraient de devenir obsolètes, mais plutôt de mieux définir les différents espaces de discussion, les réunions indispensables et celles qui ne le sont pas, et de les centrer sur le travail, l'activité concrète des acteurs. Des niveaux de discussion ont ainsi été définis : discussions verticales, horizontales et transverses, en précisant à chaque fois les fréquences et les personnes présentes requises.

Tendre vers le mieux

Pour Nathalie Cretin, déléguée du personnel, « la phase de présentation des différentes actions est importante pour dissiper les appréhensions du changement ». Aussi le comité « qualité de vie au travail » porte une grande attention à la communication de la démarche, au « débriefing » des expériences. « Il s'agit d'être dans une boucle qui nous fait avancer et essayer de tendre vers le mieux, estime Ghislain Bousseau. Ce n'est pas facile car les attentes sont fortes. » Le BHR a déjà consacré 140 heures à la démarche. Les conseillers pourront avoir désormais un regard plus analytique lorsqu'ils vont dans les entreprises. Et certaines, aux dires de la direction, commencent à penser qu'elles pourraient faire des choses similaires dans leur propre structure.

Caroline Delabroy (journaliste)

« NATHALIE GAUVRIT,
chargée de mission de l'Aract Pays de la Loire



L'approche QVT questionne la gouvernance

La démarche a permis une réappropriation de l'enjeu des temps collectifs par les salariés, une prise en compte du travail réel et une légitimité pour proposer des actions d'amélioration. Mais plus encore, l'approche par la qualité de vie au travail a donné un autre ton, une autre direction à l'intervention, sur le thème « on va donner du sens et du bon sens ». Nous ne parlons pas de symptômes mais davantage des missions et des conditions pour bien les réaliser. Cela change aussi au niveau des acteurs de la démarche. Tout le monde peut contribuer, donner son avis, ce n'est plus une affaire de spécialistes. Cette implication plus large sur le sujet questionne davantage les systèmes de gouvernance dans les entreprises. Il s'agit dès lors de choisir les conditions de travail en amont pour construire la QVT.

voir comment nous pouvons tirer des solutions », précise Ghislain Bousseau, conseiller communication et membre du comité. Après un travail d'identification des facteurs perturbants, le comité a proposé plusieurs pistes pour améliorer la qualité de vie au travail, parmi lesquelles l'organisation de l'assemblée générale, le partage et la mutualisation de l'information, l'élaboration de fiches de poste et d'un nouvel organigramme, les entretiens annuels et l'organisation du lundi, journée où sont prévues toutes les réunions. Différents ateliers se sont ensuite emparés de ces sujets.

Élaguer le lundi chronophage

« Dans l'exemple de l'organisation de l'assemblée générale, qui s'est tenue en juin, nous avons désormais une méthodologie », affirme Luc Vandeveld. « Auparavant, les délais n'étaient pas respectés ; nous avons défini à plusieurs un planning et une personne a été en charge de l'honorer », complète Ghislain Bousseau.

Un spécialiste des solutions de chauffage a poursuivi la dynamique d'un diagnostic santé et bien-être au travail en élaborant un accord d'entreprise sur l'expression directe et collective des salariés.

L'énergie du droit de parole

Pour la première fois, le groupe de santé et de prévoyance Malakoff Médéric remettait en 2012 un prix du bien-être en entreprise récompensant les initiatives innovantes en la matière. Celui-ci est allé, dans la catégorie des plus de 300 salariés, à Viessmann France, spécialisé dans les solutions de chauffage. L'entreprise s'est en effet saisie de l'outil de diagnostic Mesure Management Santé© pour donner la parole aux collaborateurs et élaborer par la suite un plan d'actions. « Nous n'arrivions pas à mesurer le périmètre des difficultés remontées par les partenaires sociaux et nous souhaitions bien identifier les points sur lesquels travailler », indique Christelle Monteille, responsable des ressources humaines, en reconnaissant que les représentants du personnel n'étaient, au départ, pas très favorables à la démarche.

Droit d'expression

Les questionnaires adressés aux salariés ont recueilli un taux de réponse de l'ordre de 72 %. En parallèle à cette enquête, une commission « santé et bien-être au travail » a été mise en place pour travailler, au regard des résultats, sur une vingtaine d'actions. Ce plan

→ VISSMANN FRANCE

Secteur : énergie

Activité : commercialisation de solutions de chauffage

Effectif : 335 salariés

a été validé par la direction, qui a cependant souhaité apposer des priorités. L'organisation de réunions d'expression des salariés figure parmi les mesures les plus notables, d'autant qu'elle a donné lieu, en avril dernier, à la signature d'un accord d'entreprise sur l'expression directe et collective des salariés. « Nous avons déjà, il y a quatre ans, évoqué

but de remplacer les partenaires sociaux dans leur rôle », affirme la responsable des ressources humaines. Des modèles d'invitation et de compte rendu vont être rédigés afin que les managers aient un référentiel commun. Le code du travail encadre en outre les thématiques sur lesquelles les salariés peuvent s'exprimer. « Nous nous sommes posé



« Les partenaires sociaux ont reformulé leur volonté de négocier un accord et nous nous sommes lancés. »

Christelle Monteille, responsable des ressources humaines

cette possibilité avec les partenaires sociaux, mais les choses n'avaient pas abouti, poursuit Christelle Monteille. Ils ont reformulé leur volonté de négocier un accord et nous nous sommes lancés. »

Il a ainsi été convenu que chaque salarié doit avoir été invité par le management à une « réunion de droit d'expression » au moins deux fois dans l'année. Libre aux collaborateurs d'y participer ou non. « On rappelle que l'accord n'a pas pour

la question de la prise de parole, car il n'est pas donné à tout le monde de s'exprimer, surtout que le manager est présent aux réunions », précise Christelle Monteille.

Renouveler les sources d'amélioration

L'accord donnera aux salariés la possibilité de faire passer une question à l'animateur avant la réunion. Celui-ci la posera, le jour dit, de façon anonyme. De plus, les personnes souhaitant endosser le rôle d'animateur vont être formées à la « philosophie et à la technique d'animation » de ce type de réunion. « Cet accord peut être une vraie opportunité pour l'entreprise, pour identifier et suivre les perceptions des salariés et trouver des sources d'amélioration », assure Christelle Monteille. Les premières réunions vont être organisées en avril et fin août prochain. Elles seront ainsi l'occasion de faire le point sur la période de chauffe de l'année 2013 et de préparer la suivante.

La solution, temporaire, du télétravail

En parallèle à cette démarche, Viessmann France a saisi l'opportunité d'un accord sur l'égalité hommes-femmes pour faire le lien avec la qualité de vie au travail. Parmi les thèmes de négociation obligatoires, elle a en effet choisi de s'emparer de l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale. C'est ainsi qu'elle a mis en place la possibilité temporaire de télétravail pour répondre à une situation fami-

liale donnée. L'entreprise n'a pas souhaité définir les contraintes de la vie personnelle, préférant étudier les demandes individuelles formulées par les salariés. Une jeune maman a par exemple souhaité travailler chez elle l'après-midi, pendant six mois, afin d'allaiter son enfant. « Nous sommes une entité commerciale et avons les moyens techniques et juridiques de mettre en place le télétravail », explique Christelle Monteille.

Caroline Delabroy

Une action collective auprès d'une quinzaine de salons de coiffure a permis d'éditer, à partir de solutions imaginées par les dirigeants et salariés, un guide visant à lutter contre le *turn-over* et à améliorer la qualité de vie au travail.

Le travail en salon se refait une couleur

@CONTACT
Erfane Chouikha,
Aract Lorraine
e.chouikha@anact.fr

La durée moyenne de carrière d'un salarié dans la coiffure ? Elle n'excède pas huit années. Confrontée à un enjeu fort de fidélisation, l'Union départementale de la coiffure de Meuse a alerté la chambre de métiers et de l'artisanat (CMA) et l'Aract Lorraine. L'idée d'une action collective a vite fait son chemin. « Cela rejoignait la volonté de notre présidente, Lucette Collet, de moderniser les très petites entreprises, leur organisation, le dialogue social et les ressources humaines, afin d'améliorer la qualité de vie au

→ ACTION COLLECTIVE

Secteur : artisanat
Activité : coiffure
Effectif : 13 salons
Région : Lorraine

cune de ces structures, incluant des observations de situations de travail et des échanges avec les dirigeants et salariés. De ces différentes analyses sont ressorties des grandes lignes de préoccupation. Parmi celles-ci, l'importante proximité entre le salarié et le chef d'entreprise. « On entre

de fidélisation. La bonne gestion des rendez-vous figure au chapitre de la santé, tout comme l'apprentissage des gestes professionnels et l'aménagement des espaces de travail ou la qualité du mobilier. Concernant les compétences, l'importance des temps d'échange et d'évaluation est réaffirmée, de même que la bonne réintégration d'un salarié après une longue absence. Quant à l'engagement, un rappel est fait sur les différents styles de management, la nécessité de responsabiliser et le plaisir de réussir ensemble.



« La méthodologie consistait en l'appropriation et l'auto-analyse par les salariés et les dirigeants entre eux, dans une situation de groupe. » Pierre-Etienne Pichon, responsable de service à la chambre de métiers.

travail et *in fine* leur attractivité et leurs performances économiques », souligne Pierre-Etienne Pichon, responsable de service à la CMA. Une démarche s'est ainsi construite, avec le soutien financier du Fact, à laquelle ont participé 13 salons de coiffure, soit près de 35 personnes. Un diagnostic a été mené dans cha-

souvent dans des relations affectives qui sont difficiles à gérer, avec aussi ce paradoxe qu'on est tout le temps en contact sans jamais rien formaliser, précise Pierre-Etienne Pichon. Il y a également beaucoup de stress sur la gestion de la prise de rendez-vous et la relation avec le client. »

Trois thèmes forts sont apparus : la santé, les compétences et l'engagement. Autant de sujets qui sont venus nourrir la seconde phase de la démarche, à savoir le travail en ateliers. « La méthodologie consistait en l'appropriation et l'auto-analyse par les salariés et les dirigeants entre eux, dans une situation de groupe, poursuit Pierre-Etienne Pichon. En discutant ensemble, des solutions ont pu être trouvées. »

Diffusion régionale

Le guide se termine par un quiz d'auto-évaluation de trente questions. « Il faut que, du moment que l'on sort des habitudes de travail, les coiffeuses comprennent que chaque problème a sa solution », affirme Pierre-Etienne Pichon. Chargé de mission à l'Aract Lorraine, Erfane Chouikha a pu mesurer ce que l'action collective avait changé dans un salon participant : « Pour fidéliser ses salariés, la dirigeante a repensé la mission de ses responsables. Il s'agit d'aller au-delà de la gestion des moyens matériels et humains pour renforcer l'engagement de l'encadrement sur les champs de la prévention de la santé, de la reconnaissance ou encore de l'intégration des nouveaux embauchés ». Le guide va à présent être diffusé au niveau de la région et plus seulement du département.

ERFANE CHOUIKHA,
chargé de mission de l'Aract Lorraine



Une richesse d'analyse permise par l'action collective

Cette action a permis d'aborder la problématique de la fidélisation des salariés à travers trois grandes dimensions : la préservation de la santé, le développement des compétences et le maintien de l'engagement. Ce sont donc les participants qui ont placé la qualité de vie au travail comme un véritable levier pour agir durablement sur le champ de la fidélisation des salariés. Il résulte de ce travail un véritable cahier des charges permettant à tout professionnel d'évaluer ses pratiques, d'identifier ses axes de progrès et de formaliser son besoin d'appui. C'est le choix de l'action collective qui a permis d'aboutir à ce résultat, sur un sujet difficile à aborder en TPE.

Leviers de fidélisation

Ce travail collectif a abouti à la rédaction d'un guide intitulé « 15 propositions pour rester fidèle au métier de la coiffure ». Il entend faire progresser les salons dans la qualité de vie au travail et détaille les différents leviers

Caroline Delabroy

En Finlande, la QVT soutient l'innovation

Les pays nordiques se sont aussi emparés de la QVT. Exemple en Finlande, où le programme de Tekes, l'agence finlandaise de financement pour la technologie et l'innovation, fait de la QVT un des fers de lance de l'innovation via l'organisation du travail.

C'est une nouvelle façon d'aborder l'innovation qu'a pensée Tekes, l'agence finlandaise de financement pour la technologie et l'innovation. En 2011, elle lance un programme qui, selon son directeur général Tuomo Alasoini, « doit concourir à un nouveau modèle de développement en milieu de travail : il consiste à repenser la participation des employés et la qualité de vie au travail dans le contexte de la politique d'innovation élargie ». Le naufrage de Nokia est passé par là et le gouvernement et les organisations syndicales ont beaucoup investi dans ce programme destiné à toutes les industries et secteurs de l'économie (à l'exception de la protection sociale et de la santé, bénéficiant d'un autre programme de Tekes). Principale cible : les petites et moyennes entreprises qui emploient entre 20 et 500 salariés. Quels principes ont-ils guidé le développement de cette politique ? Deux points d'attention particuliers : l'implication des salariés dans l'organisation du travail (concourant ainsi à leur propre qualité de vie au travail) et le lien entre QVT et compétitivité.

Partage du leadership

La question du développement dans le milieu professionnel n'est pas nouvelle en Finlande où plusieurs gouvernements successifs ont mené des politiques sur ce thème. Chaque expérience a montré que la participation active et systématique des salariés à l'innovation et au développement des activités de l'entreprise est source d'avantages concurrentiels. Mais ce fil conducteur en est encore à ses balbutiements dans la plupart des entreprises. La raison ? Un manque de compétences dans la gestion

→ TEKES

Action tous secteurs : programme de développement au travail
Pays : Finlande

et l'organisation du travail. Tekes pointe ce manque et le rôle essentiel de l'organisation dans l'innovation économique. Décentralisation des décisions, autonomie, travail en équipe et mise en réseau, processus clients, changements structurels... à l'avenir, l'organisation du travail doit être pensée selon le partage du *leadership* et devenir un élément central de la création de valeur. Tout comme le collectif qui doit prévaloir sur l'individuel.

Objectif compétitivité

L'objectif est bien, au final, de mieux intégrer le lien entre développement de l'organisation et compétitivité. En partant du principe qu'un salarié heureux est un salarié plus performant. Pour cela, les directions d'entreprise sont appelées à réformer leur mode de management pour laisser les

salariés prendre part à l'innovation. Avec, là encore, quelques principes clés comme l'ouverture (déployer et acquérir des connaissances à l'extérieur), la collaboration avec des acteurs externes, l'expérimentation de nouvelles idées, la diversité... Résultats : en 2011, Tekes a financé 131 projets portant sur l'organisation du travail et 153 projets de recherche & développement dans lesquels l'organisation du travail était le cadre de développement et de compétitivité. En juin 2012, Tekes a pris la décision de lancer un nouveau programme visant encore le développement dans la vie professionnelle, dans le cadre d'une stratégie nationale élaborée par le ministère de l'Emploi et de l'économie. Avec une vision ambitieuse : « la vie active finlandaise sera la meilleure en Europe en 2020 ».

Béatrice Sarazin

Faire place aux salariés dans l'innovation

TUOMO ALASOINI, directeur général de Tekes, synthétise la manière d'aborder l'innovation dans les entreprises. Cette nouvelle approche concourt à la qualité de vie au travail.

LES PROBLÈMES POSSIBLES

- L'augmentation de la charge de travail est mal vécue car considérée comme une contrainte supplémentaire.
- Les salariés sont frustrés car le temps passé sur l'innovation n'est pas visible dans les résultats.
- Les salariés peuvent ressentir de l'iniquité si les ressources, résultats et effets de l'innovation sont répartis de manière inégale.
- Les relations de travail peuvent se dégrader car le collectif n'est pas valorisé dans les processus d'innovation.

LES SOLUTIONS

- Les salariés bénéficient d'incitations et de ressources suffisantes (temps, savoir-faire, reconnaissance, utilisation d'experts...) pour faire face à la charge.
- L'innovation est un élément stratégique de l'organisation bien utilisé et géré à partir des nouvelles idées des salariés.
- L'organisation crée des règles et des indicateurs permettant de prendre en compte toutes les idées innovantes sur le travail.
- L'entreprise crée les conditions de reconnaissance de la créativité collective et du groupe dans la performance et l'organisation.

Un boulevard s'ouvre sur la qualité de vie au travail

Après une décennie marquée par la montée des risques psychosociaux, la ville de Grenoble a décidé d'écrire une nouvelle page de son histoire autour de l'amélioration de la qualité de vie au travail. Au cœur du projet : un vent de renouveau sur le dialogue social.

@CONTACT
Didier Bisson, Aravis
d.bisson@anact.fr

Grenoble : une ville de près de 150 000 habitants et une collectivité territoriale de 4 000 agents répartis dans plus de 200 métiers. En 2010, la direction de la ville et l'ensemble des syndicats décident de se lancer dans un projet d'amélioration de la qualité de vie au travail. « La question des risques psychosociaux a été prégnante dès les années 2000, explique Sylvain Augier, directeur général adjoint aux ressources humaines. C'était "l'arme de guerre" des organisations syndicales qui dénonçaient des situations de harcèlement et de trop nombreuses réorganisations des services. Nous avons souhaité aborder les choses

« Cette démarche dépasse les contingences et les rapports de force. L'intérêt : du sur-mesure qui nous ressemble. » Sylvain Augier, DGA RH

différemment, pour mieux structurer le dialogue social et nous orienter vers un accord gagnant-gagnant. »

« La présentation du projet par la direction a été importante pour nous car elle a signifié la reconnaissance de la souffrance au travail présente dans toutes les catégories de personnel », complète Dolores Rodriguez-Basile, déléguée syndicale CGT.

Accompagnés par Aravis (voir encadré), les acteurs entreprennent, en premier lieu, d'élaborer un accord de

→ VILLE DE GRENOBLE

Collectivité territoriale

Effectifs : 4 000 agents

Région : Rhône-Alpes

méthode leur permettant de discuter de ce qu'ils veulent chacun voir traité dans cette démarche et pourquoi ils s'y engagent. « Cet accord forge entre nous une préoccupation commune, constate Sylvain Augier. Nous avons déterminé cinq objectifs prioritaires : améliorer les processus et pratiques de conduite du changement, améliorer l'environnement et les espaces de travail, généraliser les bonnes pratiques de management, organiser les parcours professionnels, améliorer la prévention des risques et la santé au travail. » Pour ce faire, le projet intègre le ressenti des agents. Ainsi, une enquête est en cours. Elle sera reconduite pour constituer un baromètre social, avec les autres indicateurs. Elle sera suivie de diagnostics de terrain pour aller voir au plus près comment se déroule l'activité de travail des agents.

L'accompagnement se concrétise par la constitution d'un comité stratégique (avec des élus, le directeur général des services, le DGA RH),

instance de pilotage qui instruit les propositions d'un comité paritaire (vingt personnes, élus de la ville, directeurs et chefs de service, organisations syndicales, acteurs de la

« Indéniablement, nous avons créé autre chose : un groupe de travail décalé, l'accompagnement au changement... »

Dolores Rodriguez-Basile, déléguée CGT

santé]. « Indéniablement, nous avons créé autre chose, constate Dolores Rodriguez-Basile. D'abord, un groupe de travail paritaire décalé des habituelles instances et, ensuite, une formalisation de l'accompagnement au changement et du dialogue, incontournables et indispensables. »

Du sur-mesure

Pour l'heure, le comité paritaire attend le retour des questionnaires passés auprès des agents. « Cela va-t-il correspondre aux hypothèses des cinq axes prioritaires ? s'interroge Dolores Rodriguez-Basile. Les implications budgétaires attendues seront-elles réelles ? Il n'y aurait rien de pire pour les agents qu'on ne se donne pas les moyens de cette ambition. Mais j'ai confiance. Nous avons tous une obligation de résultats. »

Pour Sylvain Augier, « cette démarche dépasse les contingences et les rapports de force. L'intérêt : du sur-mesure qui nous ressemble et qui nous fait aller, avec quelques principes incontournables, vers notre propre perception de ce que doit être la qualité de vie au travail ».

Béatrice Sarazin

DIDIER BISSON, chargé de mission d'Aravis



Une construction sociale propre à chaque entreprise

Les principes de la démarche de la ville de Grenoble : lier la qualité de vie au travail à la satisfaction professionnelle des salariés et la qualité de service à l'usager avec, en fond, la question de l'engagement. Le dialogue social est la colonne vertébrale du projet. Aravis joue un rôle de facilitateur dans la construction du processus.

La ville s'est placée dans une perspective de long terme et d'amélioration continue. Avec cette démarche, on voit bien qu'il ne s'agit pas de l'application d'un modèle type de la QVT mais d'une construction sociale propre à chaque entreprise, articulant une vision politique et stratégique avec un ancrage dans l'activité de travail.



Comment mener une démarche de qualité de vie au travail ?

Comment agir sur la qualité de vie au travail et par quelles étapes peut passer l'entreprise pour réaliser sa démarche QVT ? Le Réseau Anact en identifie trois essentielles. Elles permettent une approche globale et stratégique de l'organisation du travail, avec un point central fort : la concertation. Elles donnent ainsi quelques points de repères qui peuvent être utiles, sans toutefois constituer des passages obligés.

*Fiche réalisée par Julien Pelletier
j.pelletier@anact.fr*

ENJEUX

POINTS D'ATTENTION

ACTIONS

DÉLIMITER LE CHAMP DE LA QVT EN ENTREPRISE

- Ne pas tenter de « tout » régler en ouvrant la QVT à de multiples dimensions
- Privilégier certaines dimensions
- Hiérarchiser les thèmes en fonction des enjeux propres à l'entreprise

Quelques critères de sélection :

- lier QVT et création de valeur
- intégrer les caractéristiques internes du travail
- s'appuyer sur des critères techniques (ex : concilier vie privée et vie professionnelle)

TROUVER DES NIVEAUX DE CONCERTATION

Par exemple :

- un niveau central
- un niveau transversal
- un niveau local

- définit les principes, champ et objectifs de manière concertée
- produit des indicateurs, mesures et analyses en s'appuyant sur l'expertise et la neutralité
- décentralise le choix des priorités d'action et permet l'expérimentation locale

CONSTITUER DES FAMILLES D'INDICATEURS QVT

Par exemple :

- les caractéristiques de populations
- les caractéristiques contextuelles
- les indicateurs de ressources
- les indicateurs liés au parcours

- réaliser des regroupements d'individus et prendre en compte des variabilités individuelles (genre, âge) pour détecter d'éventuelles discriminations « cachées »
- rendre objectives les contraintes du travail au regard du contexte de l'entreprise (temps, pénibilité, port de charge...)
- faire ressortir les facteurs qui « surdéterminent » la QVT comme l'implication du management, l'offre de formation, la qualité du dialogue social...
- caractériser les parcours professionnels pour comprendre s'ils génèrent la professionnalisation ou l'usure ou les deux...

OUVRAGES ET RAPPORTS

Qualité de vie, risques et santé au travail, Pascale Desrumaux, Sabine Pohl, Anne-Marie Vonthron (dir.), L'Harmattan, 2012, 301 p.

Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale, Emmanuel Abord de Chatillon, Olivier Bachelard, Stéphanie Carpentier (dir.), Vuibert, 2012, 368 p.

50 initiatives régionales pour le développement territorial et la qualité de vie au travail, Éditions de l'Anact, 2011, 106 p.

Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux, Yves Clot, La Découverte, 2010, 190 p.

Travail : la révolution nécessaire, Dominique Méda, Éditions de l'Aube, 2010, 93 p.

Faire face aux exigences du travail contemporain, Pascal Ughetto, Éditions de l'Anact, 2007, 164 p.

ARTICLES

« La conférence sociale vise la qualité de vie au travail », François Desriaux, *Santé et Travail*, n° 79, juillet 2012, p. 13.

« La qualité de vie au travail dans la certification des établissements de santé », Véronique Ghadi et V. Mounic, *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, vol. 73, n° 3, juin 2012, pp. 232-238.

RAPPORT SUR LE BIEN-ÊTRE ET L'EFFICACITÉ AU TRAVAIL : 10 PROPOSITIONS POUR AMÉLIORER LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud, La Documentation française, 2010.

1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable.
2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.
3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail.
4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.
5. La mesure induit les comportements.
6. Préparer et former les managers au rôle de manager.
7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus.
8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements.
9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise.
10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes.

« La dégradation de la qualité de vie au travail en Europe entre 1995 et 2005 », Nathalie Greenan et Emmanuelle Walkowiak, *Connaissance de l'emploi*, n° 84, septembre 2011, pp. 1-4.

« La qualité de vie au travail », *Les cahiers RH*, n° 1, novembre 2010, 47 pages.

« Travailler mieux pour vivre mieux : la qualité de vie au travail (dossier) », Pascale Levet, Isabelle Mary-Cheray, Patrick Conjard, Hubert Landier, Olivier Torres, Thomas Chaudron, *Dirigeant*, n° 87, 09/2009, pp. 16-24.

« Améliorer la qualité de vie au travail : des pistes pour agir », Michel Weill, Gilles Heude, Béatrice Sarazin, Muriel Jaoüen, Caroline Delabroy, Céline Baujard, numéro spécial *Travail & Changement*, mai-juin 2007, 31 p.

Consultez le dossier sur la qualité de vie au travail : historique de la QVT, le champ couvert, les mesures et l'évaluation, la négociation, des repères pour agir et sept propositions pour une démarche QVT... sur www.anact.fr/qvt

Le site de la Semaine pour la qualité de vie au travail organisée chaque année par l'ensemble du Réseau Anact : sondages, initiatives labellisées, outils et témoignages : www.qualitedevieautravailleurs.org

Un site traitant des « périphériques du travail » (crèches, cantine, bien-être et relaxation...) mais comportant aussi des expériences autour de la prévention et de la santé au travail : www.agir-mag.com

sur le web ← sur anact.fr ↓



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Dominique Vandroz – directrice technique et scientifique : Pascale Levet – rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr.

Contributeurs au dossier : Didier Bisson, Erfane Chouikha, Philippe Douillet, Nathalie Gauvrit, Pascale Levet, Julien Pelletier.

Réalisation Reed Contents – chef de projet : C. Bauden ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaoüen ; secrétaire de rédaction : M.-C. Martineau ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : M.-N. Faroux – 52, rue Camille-Desmoulins, 92448 Issy-les-Moulineaux Cedex – impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue.

Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2013. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 192, avenue Thiers-CS 800 31-69457 Lyon cedex 06, tél. : 04 72 56 13 13.