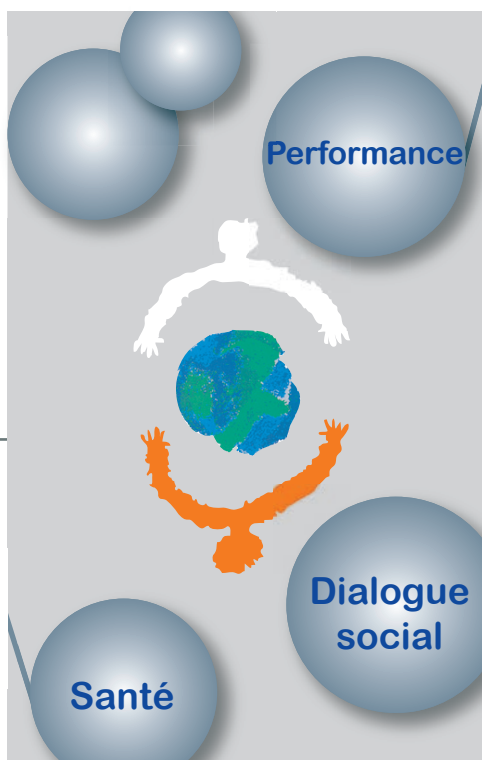


# QUALITÉ DU TRAVAIL

Développer les capacités d'action des salariés  
pour optimiser la performance de l'entreprise

Éléments d'analyse et de  
stratégie de la FGMM-CFDT

Livret  
**VI**



# Sommaire

Préface d'Yves Lichtenberger, professeur émérite université Paris-Est.....	3
Éditorial de Jean-Luc Collin, secrétaire national de la FGMM-CFDT.....	5

## PREMIÈRE PARTIE

<b>DÉVELOPPER LES CAPACITÉS D'ACTION DES SALARIÉS</b> .....	7
Des éléments de réalité à prendre en compte .....	9
La qualité du travail, chaînon manquant entre compétitivité et développement humain .....	12
Finalité du projet FGMM-CFDT.....	15
- Bien-être et santé au travail.....	16
- Performance .....	17
- Qualité du travail et organisation du travail capacitante .....	18
- Relation de confiance.....	20

## DEUXIÈME PARTIE

<b>S'EXPRIMER SUR SON TRAVAIL</b> .....	23
Stratégie syndicale en deux étapes .....	25
La Fédération s'est dotée de trois moyens .....	26
<b>PREMIÈRE ÉTAPE: AVEC LES ADHÉRENTS</b> .....	27
Stratégie syndicale comme « finalité »: .....	28
- Démarche dans la section syndicale d'entreprise .....	28
- Enjeux et définition de la QVT .....	29
- Thèmes de la QVT .....	30
- Méthodologie pour prioriser les sujets .....	31
- Expression des salariés.....	32
- Pratique syndicale sur le travail .....	33
Attentes des adhérents .....	35
Construire le projet de la SSE .....	36
Vision partagée avec la Direction.....	37
<b>DEUXIÈME ÉTAPE: AVEC LES SALARIÉS</b> .....	39
Accord de méthode .....	40
Expérimentations: expression des salariés .....	41
- Deux formes de groupes d'expression .....	41
- Règles de fonctionnement .....	42
- Formation conjointe .....	42
- Méthodologie de classement .....	42
- Rôle des représentants du personnel sur le travail .....	43
- Indicateurs de satisfaction et de suivi .....	43
Expérimentations: représentants du personnel sur le travail .....	44
- Désignation .....	44
- Fonction .....	44
- Une manière inversée d'aborder les questions de travail .....	44
Suivi, diagnostic et bilan .....	46
- Suivi des expérimentations par la section syndicale d'entreprise .....	46
- Diagnostic et bilan .....	46
Accord de contenu .....	47
<b>ANNEXE: Un exemple sur l'expression et la pratique syndicale sur la QVT</b> .....	49
Postface de Philippe Portier, secrétaire général de la FGMM-CFDT .....	51
Glossaire .....	53
Bibliographie.....	54
Remerciements .....	55

Yves Lichtenberger,  
Professeur émérite université Paris-Est

**Le travail est une contrainte**, c'est chose entendue, mais ne pas en avoir est pire. Il faut se défaire de l'idée qu'une vie meilleure viendrait d'une absence ou d'une réduction de toutes contraintes, ou même de la possibilité de les choisir, car, par définition, une contrainte est quelque chose qui s'impose. Mais dans les choses qui s'imposent, toutes ne vous écrasent pas, il y en a sur lesquelles on peut agir, il y en a que l'on peut transformer, il y en a même dont on peut se servir pour agir avec plus de force. L'enjeu du travail comme contrainte est là : celui de développer la capacité de chacun d'agir sur « son » travail, car un « bon » travail, c'est cela, celui sur lequel on peut agir et que l'on peut revendiquer comme sien. Le travail est essentiel au bien-être et à la santé, à condition qu'il ne soit pas un carcan et qu'il soit possible de pouvoir le transformer.

**Le travail est une contrainte productive** : productrice de richesses, d'utilité sociale, de liens sociaux et de développement personnel. C'est une contrainte qui vous inscrit dans un tissu de relations sociales et qui vous permet d'exister. Il marque votre place dans la société, il est source d'identité et de fierté personnelle. C'est depuis toujours le fondement de l'action syndicale : défendre les capacités productives du travail, faire que sa valeur ne se réduise pas au seul profit, faire respecter l'utilité du travail bien fait, faire reconnaître l'apport de chacun.

**Le travail salarié évolue**, il se réduit de moins en moins à une simple tâche d'exécution. Pas de travail bien fait sans implication du salarié dans sa tâche, il ne suffit plus d'obéir et de se conformer à des routines, il faut y mettre du sien. Pouvoir prendre des initiatives est stimulant et souvent plus intéressant, mais c'est aussi se mettre en danger, surtout si on a une hiérarchie ou des collègues qui vous attendent au tournant. Il faut un environnement propice,

du soutien, de la coopération et plus de confiance, car le manque de confiance détruit les collectifs et les individus.

**Le capitalisme aussi connaît de profondes transformations**. Il ne suffit plus de produire moins cher pour vendre plus, il faut revenir à ce qui fait la valeur de la production : le service rendu. L'innovation et l'attention à la diversité des clients et des usages deviennent essentielles, même dans les services publics, et pour cela il faut des organisations plus réactives et des travailleurs plus engagés. Le salarié peut y trouver une responsabilité et une dignité nouvelle, devenir co-producteur, capable d'initiative, et pas seulement exécutant. A contrario, il peut aussi, et c'est trop souvent le cas, être désigné comme fauteur de tout ce qui ne va pas. Responsabilisation et culpabilisation ne font pas bon ménage. Prendre une responsabilité implique la confiance, il faut qu'on vous la « confie » et pas seulement qu'on vous la délègue si l'on entend par là qu'on s'en débarrasse sur vous. La responsabilité au travail est toujours partagée. Pour l'évaluer, pour en améliorer les conditions, il faut pouvoir en discuter et redéfinir ce qui incombe à chacun. C'est une nouvelle mission et une vieille ambition du syndicalisme que de ne pas se limiter aux conditions et aux contreparties de l'exploitation, mais de créer les conditions du développement de chacun. On disait autrefois « *émancipation des travailleurs* », on parle aujourd'hui « *bien-être et qualité de vie au travail* », il s'agit du même objectif.

Discutant de ces changements comme sociologue avec des patrons d'entreprises, ceux-ci me disent leur difficulté à mobiliser leurs salariés, cela est même devenu au niveau des établissements leur principal casse-tête, et ils se prennent à regretter le temps où il suffisait de négocier combien payer et quelles règles juridiques

respecter. Il est difficile d'obtenir l'implication des salariés, car il n'y a pas d'implication sans développement des individus, et difficile de développer les compétences, car il n'y a pas de compétence sans reconnaissance de l'activité et soutien de l'organisation, toutes choses qu'ils n'ont pas appris à faire. Mais peut-être cela est-il plus difficile aussi quand il n'y a pas de syndicat capable de bien poser ces questions.

Discutant, également comme sociologue, avec des sections syndicales de la FGMM-CFDT\*, celles-ci soulignent leur difficulté à parler du travail et pas seulement des conditions du travail ou d'emploi. « *Quand je prends le RER, dit l'un de leur responsable, j'entends les gens se plaindre de leurs collègues, parler de leur chef et de leur activité; dans la section, on discute surtout patron, actionnaires et stratégie industrielle, il y a tout un champ*

*qui nous échappe* », et en plus dit un autre « *ces questions du travail et des relations quotidiennes, on n'aime pas en parler parce que ça divise les gens. On préfère ne pas s'en mêler* ». Pourtant, ce qui divise, ce qui tue la confiance dans un groupe, ce qui fait perdre le goût du travail et de la solidarité, chacun le sait, c'est de taire et cacher la réalité du travail. Créer la confiance nécessite de parler, à condition de le faire sans blesser et avec un souci d'amélioration permanente et pas seulement de plainte. N'est-ce pas aussi pour cela qu'il faut un syndicat ?

Santé, bien-être, qualité de vie au travail, transformation des relations de travail, renouvellement des pratiques syndicales, voilà des objectifs qui ne peuvent se séparer et voilà pourquoi je félicite la FGMM-CFDT et souhaite pleine réussite à l'action qu'elle entreprend.

Jean-Luc Collin,  
secrétaire national de la FGMM-CFDT

Ce livret « *Développer les capacités d'action des salariés pour optimiser la performance de l'entreprise* » se veut être la suite logique du précédent : « *Transformations du travail et dialogue social – Améliorer la qualité de la vie au travail avec les salariés* ». Nous avons voulu saisir les opportunités offertes par l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle, pour construire une démarche fédérale volontariste de mise en œuvre de ce texte au sein des entreprises.

Cet accord à durée déterminée est innovant, tant par son contenu qu'au travers de la forme de son écriture. Il offre des espaces d'expérimentations qui doivent permettre aux acteurs sociaux de tenter l'innovation dans leurs relations sociales, par le partage d'un projet au bénéfice de l'entreprise et de ses salariés.

La mise en œuvre d'une démarche dans les entreprises sur la QVT devrait ainsi permettre d'élargir la question du coût, par une approche de la compétitivité qui intègre les « ressources » humaines : l'intelligence, les compétences, la capacité individuelle et collective à transformer les situations de travail, à réguler les activités, la coopération dans le travail. Cela revient à traiter la question de la santé au travail sous l'angle de la performance, la prise en compte du facteur humain étant ainsi fondamentale.

Considérer l'individu comme contributeur de l'efficacité économique de l'entreprise est un atout. Un individu apportant ses compétences au service d'un collectif, dans le cadre d'une coopération organisée. Mais aussi un collectif en soutien de l'individu pour que le « bien-être » ne soit pas qu'une expression à la mode.

Il n'y a pas d'incompatibilité entre travail et santé. Le travail devient souffrance quand on ne

permet pas l'expression, que l'on empêche de bien le faire et qu'aucun pouvoir d'agir n'est accordé au salarié. La libération de la parole des salariés, quels que soient le métier et la position hiérarchique dans l'entreprise, est une des conditions de réussite d'une démarche de qualité de vie au travail.

Dans ce livret, nous abordons notamment la nécessaire relation de confiance entre acteurs de l'entreprise, de manière à contribuer à sa performance. Elle se construit à partir d'une reconnaissance et d'un respect mutuels. Mener une expérimentation commune doit aussi rétablir la confiance entre représentants de la Direction et du personnel, dans le cadre d'intérêts convergents.

Tout au long de l'ANI-QVT-EP\*, il est évoqué la nature du dialogue social qui doit être de qualité, actif et constructif. Réussir ce défi est un enjeu de démocratie sociale. C'est amener les partenaires sociaux à réguler le social en tenant compte de la dimension économique, sans qu'il y ait forcément d'intervention du législateur. Leur capacité à agir concrètement sera appréciée au regard des différentes expérimentations qui auront été menées, tant au sein des entreprises que des branches. Le patronat devra abandonner son discours sur la rigidité des textes en vigueur s'il n'est pas capable de saisir la balle au bond.

Nous devons nous-mêmes bousculer nos habitudes en recherchant des intérêts communs avec les directions d'entreprises. Ce sera l'occasion de renouveler les pratiques syndicales et la nature de nos interventions. Il faut démontrer que l'on peut incarner le rôle d'interlocuteur, en s'engageant dans un projet de transformation sociale par l'angle d'entrée de la vie au travail. Ceci oblige également à penser et proposer un nouveau rôle de représentant du personnel sur

le travail, sans pour autant demander de moyens supplémentaires, en construisant de nouvelles relations après accord, avec les managers de proximité.

Cette démarche qualité de vie au travail, engagée par la FGMM-CFDT, est un véritable tournant de notre action syndicale. Nous avons toujours porté l'idée d'un syndicalisme producteur de résultats et l'occasion nous en est donnée, comme jamais auparavant. C'est une action qui met en évidence la nécessaire complémentarité des structures de la fédération. En effet, cette dernière a initié le projet, constitué un groupe

ressource pour accompagner les équipes volontaires à s'engager dans la démarche, rencontré des sections syndicales et des directions d'entreprises, construit les outils de suivi et de formation. En prolongement de ces travaux, ce sont les équipes CFDT d'entreprise qui rendront cette démarche concrète par leur travail, appuyées comme déjà dit par la Fédération, mais aussi par les syndicats de proximité et les Unions Mines Métaux concernées.

Ne ratons pas cette opportunité, saisissons là. Osons ce changement. Il s'agit au final de rendre crédible l'action de la CFDT aux yeux de tous.

# PREMIÈRE PARTIE

## Développer les capacités d'action des salariés

## Des éléments de réalité à prendre en compte

- ❑ Des mutations économiques permanentes entraînent des transformations de l'emploi et du travail.
- ❑ Des obligations de négociations nombreuses sur l'emploi, sur le travail sous l'angle des risques, beaucoup moins sur les organisations du travail.
- ❑ Peu de changements perçus par les salariés dans leur travail réel.
- ❑ Des acteurs dans l'entreprise avec des visions différentes:
  - L'entreprise pense déjà avoir tous les outils nécessaires...
  - Les gestionnaires ont pris le pouvoir...
  - Les équipes syndicales vivent les changements avec une certaine défiance...

### De la défense de l'emploi à la qualité du travail

À partir des années 2000, la Fédération a voulu rééquilibrer son action entre la défense de l'emploi et les questions du travail, en considérant que notre présence dans l'entreprise nous permettait d'acquérir une expertise sur ces questions.

Pour mémoire, notre action s'est d'abord articulée autour des pénibilités au travail avec entre autres :

- La mise en place d'un groupe fédéral dès 2004, avec plusieurs débats en Bureau Fédéral, en parallèle des négociations interprofessionnelles ;
- Une importante mobilisation organisée en décembre 2005 par la FGMM-CFDT devant le Medef, lors d'une séance de négociation sur les pénibilités, avec 1 500 métallos et la présentation de réalités du travail dans nos secteurs ;
- L'audition de la FGMM-CFDT par une mission parlementaire en février 2008 (qui a donné lieu au rapport « Poisson »).

Une autre étape importante a été la conclusion d'un accord de branche relatif aux salariés âgés, avec un article 10 portant sur l'amélioration des conditions de travail et la prévention des

situations de pénibilités, repris dans l'accord de branche sur le contrat de génération. Le champ d'intervention des partenaires sociaux étant ainsi élargi.

Nous avons ensuite mené beaucoup de travaux sur l'organisation du travail, avec un angle d'entrée par le travail, non sans faire du lien avec l'emploi. Le thème de l'organisation du travail peut en effet nous amener à aborder bien des thèmes qui ont des impacts sur l'emploi : structure des entreprises, localisations des biens et des services, fusions, acquisitions, etc. La longue période de chômage de masse, de restructuration des industries et des entreprises, de précarisation et d'insécurité d'un grand nombre de salariés a beaucoup centré notre action sur les missions de défense et de promotion de l'emploi et du statut social salarié. Nous n'abandonnons pas cette dimension, mais notre vocation est aussi d'agir sur le travail, le métier, les conditions de vie au travail, la capacité à faire du bon travail.

À partir de là, nous avons souhaité élargir notre réflexion par une approche qualité de vie au travail. La démarche fédérale vise à avoir une vision plus englobante, pour éviter d'aborder le travail par le seul angle de la souffrance. Pour nous, il n'y a pas de contradiction entre travail



et santé et il faut arrêter de laisser à penser que l'acte de travail n'entraîne que de la souffrance. Depuis maintenant plusieurs années, la FGMM-CFDT s'est engagée dans une réflexion approfondie sur les questions du travail qui a notamment débouché sur l'écriture en mai 2012 du cinquième livret fédéral « *Transformations du travail et du dialogue social – Améliorer la qualité de vie au travail avec les salariés* », et cela, un an avant la négociation interprofessionnelle sur la Qualité de vie au travail.

Tous les ans, avec une thématique différente, la Fédération organise dans toutes les Unions Mines Métaux des « Journées vie et santé au travail ». En 2013, nous avons fait de la mise en œuvre de l'ANI-QVT du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle, le contenu de ces journées.

### **Un processus de négociation en étage**

Le système social français se caractérise habituellement par un processus de négociations en étages : le niveau national interprofessionnel, les branches professionnelles, puis les entreprises, et, sur certains thèmes un niveau régional interprofessionnel. Nous faisons le constat que l'obligation de négocier imposée par le législateur permet, sur certains sujets, de booster la négociation en entreprise. Il faut toutefois rester mesuré quant à ses effets réels sur le quotidien des salariés, surtout quand ces obligations sont démultipliées, amenant ainsi les partenaires sociaux à être sans cesse dans un exercice de négociation. De plus, le législateur introduit fréquemment des dérogations excluant du champ de la négociation collective un nombre important d'entreprises et donc de salariés, entraînant ainsi une discrimination de traitement évidente. Ceci est aggravé par le fait de laisser le choix à l'employeur de ne traiter que quelques critères parmi un ensemble défini par la loi, ce qui amène les entreprises à choisir ce qui est le moins contraignant. Cette situation débouche sur un défaut majeur, la difficulté d'évaluer réellement les effets produits. En fait, l'ARTT est la dernière obligation qui a

vraiment contribué à faire bouger les choses, même si aujourd'hui, une grande partie du patronat souhaite récupérer les contreparties consenties à l'époque.

De nombreux accords sont négociés, mais nous évaluons la qualité de ces accords à partir de leur texte, sans parvenir à nous préoccuper de ce qu'ils produisent en réalité. C'est vrai pour les accords nationaux interprofessionnels, pour les accords nationaux de branche, avec une véritable difficulté pour les sections syndicales de mise en œuvre au sein des entreprises, notamment due à un manque d'engagement du patronat. Le discours de l'UIMM\* est constant en la matière. Ses représentants affirment que l'efficacité est au rendez-vous lorsqu'un texte d'accord est incitatif, plutôt que dans un écrit contraignant. Nous acceptons cette vision des choses, à la seule condition de pouvoir décider de critères et d'indicateurs qui permettent sans aucune contestation possible, d'évaluer le résultat. Et là, il faut bien admettre la difficulté de passer ce cap.

Cette situation amène de plus en plus d'équipes syndicales dans une position de doutes vis-à-vis des instances nationales. De plus, la pratique de négociation au sein de nombreux grands groupes amène les équipes syndicales à être dans des séquences de discussions permanentes. Dès qu'une thématique est bouclée, on passe à une autre, sans pouvoir se poser pour justement mesurer les effets produits.

Dans le cadre de l'animation des « Journées fédérales vie et santé au travail » sur le thème de la QVT, nous avons été confrontés à l'expression d'une défiance des militantes et militants vis-à-vis des dirigeants d'entreprises et d'un fatalisme bloquant pour l'action syndicale. Les réalités vécues dans l'entreprise apparaissent très éloignées de ce que les partenaires sociaux ont négocié. Les militants n'expriment pas pour autant un désaccord avec la démarche fédérale sur la QVT, les enjeux et opportunités de négociation, mais le questionnement, voire le scepticisme, l'emporte au départ.

## **Les « planeurs<sup>1</sup> » nouveaux gestionnaires**

Les « planeurs », commandent toutes les décisions de l'entreprise. Le management par les indicateurs et les objectifs est inopérant, pourtant les entreprises considèrent que les espaces et les outils qu'elles ont construits sont largement suffisants. Nous constatons que la gestion a « pris le pouvoir », à tel point que les systèmes de reporting\* « tournent » presque uniquement sur et pour eux-mêmes. Ils ne sont plus les supports ni les outils nécessaires au suivi de toute action collective correspondant à la réalité, mais sont devenus en eux-mêmes les objectifs finaux. On pourrait dire qu'ils sont des processus sans contenu. Les indicateurs « pastèques » (vert dehors et rouge dedans) sont devenus la normalité et ont envahi le travail. Cette logique « experte » est désormais la norme de nos organisations du travail, et touche toutes les catégories et les métiers quel que soit le niveau hiérarchique (production, RH, informatique, commercial, fonctions d'appuis, recherche, développement ingénierie...). Ces organisations pensées pour un travailleur normé ne prennent nullement en compte la diversité. Le management dans son ensemble en souffre, comme les opérateurs, car le système fait fi du travail réel, et finit par devenir un rapport « social » sans relations. Le conflit du travail réel avec le travail prescrit se retrouve pleinement dans le poids du management tel qu'il est pratiqué par rapport à la construction d'organisations du travail où se développeraient les capacités d'actions des salariés. La qualité du travail vue du bas, très en phase avec le travail réel, freinera l'activité des acteurs qui ne fonctionnent que sur des bases abstraites gestionnaires. Le premier réflexe des dirigeants et responsables RH que nous rencontrons, pour leur proposer notre démarche, est de ne pas vouloir rajouter

encore un nouveau système « participatif », considérant qu'ils ont tout à disposition dans l'entreprise. On peut entendre cela, mais ces outils et ces méthodes en ne répondant qu'aux objectifs gestionnaires, financiers, et productifs ne permettent pas réellement de mesurer la réalité du travail, notamment en ne repérant pas les actions correctives engagées par les salariés dans leur activité. Faire progresser les organisations du travail en les intégrant serait pourtant important pour répondre aux besoins d'amélioration permanente et de réactivité.

Les applications concrètes dans le domaine de la gestion des organisations du travail en « Lean\* » management, en ne laissant que peu d'espaces à l'émergence des réalités du travail, sont vraisemblablement aussi source de nombreux troubles et atteintes à la santé, entre autres pour le management. Nous osons penser qu'après les expérimentations de l'expression des salariés, un allègement des indicateurs existants et leurs remplacements par des indicateurs de performance liés à la qualité du travail, sera possible. De potentielles économies sont donc envisageables de ce côté.

Ce conflit entre « gestion » et « travail » s'amplifie, ce qui implique de construire une critique sociale des systèmes dominants dans les entreprises, en y associant la hiérarchie et le management de proximité.

**Pour la FGMM-CFDT, il ne s'agit donc pas de rejeter l'organisation dominante qu'est le « Lean », mais d'agir à partir des effets négatifs repérés, pour la transformer dans le sens du renforcement des capacités d'action des salariés.**

---

1- « Planeurs » est une expression empruntée à Marie-Anne Dujarier, sociologue et maître de conférences à l'université Sorbonne Nouvelle (Paris III), qui surnomme ainsi les « gestionnaires », suite à une étude sociologique qu'elle a engagée auprès de plusieurs centaines de managers.

## La qualité du travail, chaînon manquant entre compétitivité et développement humain

- ❑ La santé au travail, un enjeu politique majeur...
- ❑ Le travail peut être source de santé si les travailleurs développent leur pouvoir d'agir en leur permettant d'analyser leur travail.
- ❑ Les travailleurs sont capables de concevoir des manières de travailler plus efficaces et plus favorables à la santé.
- ❑ Le dialogue social et l'utilité du syndicalisme se renouvelleront en se rapprochant du travail réel.
- ❑ Une démocratisation du travail « par le bas » est possible en transformant la pratique du « Lean ».

### La CFDT considère que la santé au travail est devenue un enjeu de santé publique<sup>2</sup>

La santé au travail doit s'inscrire dans une stratégie de promotion de la qualité du travail pour le bien-être et l'efficacité, et hisser celle-ci au même niveau de priorité que les politiques de l'emploi.

Si la qualité du travail impacte en premier lieu la vie au travail des salariés, elle retentit sur la performance des entreprises et doit d'autant plus s'inscrire dans leurs modes de fonctionnement, au travers des organisations mises en place.

Il n'y a pas de développement économique durable sans une économie fondée sur la qualité des produits et services. Cela implique un niveau de vie qui n'exclut personne, qui fait de la cohésion sociale et de la lutte contre les inégalités un enjeu majeur de performance. En ce sens, la CFDT considère que les politiques de plein-emploi, de compétitivité des entreprises sont indissociables de celles de la qualité du travail.

En période de crise, face au poids du chômage, à la dégradation de l'emploi, il faut d'autant plus résister à la tentation excessivement forte, de délaissier la question du travail en en faisant un dossier accessoire.

Il est grand temps que la prise en compte de ces enjeux ne reste plus l'apanage d'un cercle restreint d'acteurs syndicaux, d'institutions, de directions d'administration centrale comme la Direction générale du travail et dépasse le stade de l'annonce des conférences sociales.

En misant sur les perspectives d'une réelle politique de santé dans l'activité professionnelle et le renouveau du dialogue social en la matière, la CFDT n'en occulte pas pour autant les préoccupations majeures qui pèsent sur la situation des conditions de travail en 2013.

La CFDT réaffirme son attachement à ce que ces enjeux soient traités au plus haut niveau des lieux de décisions, tel que cela a été amorcé lors des deux grandes conférences sociales de 2012 et 2013.

2- Extraits de la contribution CFDT à l'amélioration des conditions de travail: texte reproduit dans son intégralité sur le site QVT de la FGMM-CFDT <http://www.cfdt-fgmm-qvt.fr/>... rubrique « lire, voir, entendre ».

En conséquence, elle attend que le mode d'élaboration du Plan santé travail version 3 et son pilotage s'inscrivent dans les évolutions proposées en matière de gouvernance de la stratégie nationale et qu'il soit axé sur quelques priorités fortes. Celles-ci pourraient comprendre la prévention de la désinsertion professionnelle pour tous les motifs liés à la santé, la promotion de la démarche relative à la qualité de vie au travail et la structuration des données de santé. Il conviendrait d'y inclure celles de l'Assurance-maladie et celles des Services de santé au travail dans le cadre d'une politique globale d'amélioration de la connaissance des déterminants de la santé au travail.

### **L'enjeu d'une transformation des situations de travail vécues par les salariés**

L'ANI du 19 juin 2013 reconnaît que « la performance d'une entreprise repose à la fois sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée aux salariés en tant que personne ».

*« La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail. Elle dépend aussi de leur aptitude à conjuguer performances individuelles et collectives dans le cadre du dialogue social. La qualité de vie au travail contribue à cette compétitivité ».*

La négociation dans les entreprises sur la QVT devrait ainsi permettre d'élargir la question du coût, par une approche de la compétitivité qui intègre les « ressources » humaines : l'intelligence, les compétences, la coopération, la capacité individuelle et collective à transformer les situations de travail et à réguler les activités. Une action coordonnée pour atteindre un niveau de qualité, notamment dans les pays industrialisés, peut créer les conditions d'un développement des activités de l'entreprise. L'expression des salariés est une chance pour remettre la qualité du travail, des produits et des services au centre des

préoccupations de l'entreprise. Elle va dans le sens d'une industrie durable.

Vu les clarifications apportées par l'ANI-QVT, et tenant compte de l'engagement pris dans le cadre du Pacte social du 22 mai 2014, acté par l'UIMM et quatre organisations syndicales représentant une majorité, c'est donc directement dans les entreprises qu'il faut engager un processus de négociations et d'expérimentations, sur la base de l'engagement suivant :

*« Par ailleurs, les partenaires sociaux incitent les entreprises de la branche à mettre en œuvre, à titre expérimental, les mesures de l'accord national interprofessionnel vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle, du 19 juin 2013, qui leur sont adaptées. Ils favoriseront et soutiendront les initiatives prises en ce sens ».*

Le projet que soutient la FGMM-CFDT, en application de l'ANI-QVT, part du postulat que le travail est source de santé sous certaines conditions. Se préoccuper différemment du travail réel est régénératif du dialogue social et renforce le syndicalisme de résultats que nous revendiquons.

Ce projet se caractérise par :

- Une phase de préparation avec les adhérents pour les associer à la démarche.
- Un processus de négociation en deux temps : un accord de méthode, puis un accord de contenu.
- Entre ces deux épisodes de négociation, une expérimentation de l'expression des salariés sur leur travail, et, en articulation avec celle-ci, l'attribution d'un nouveau rôle d'intervention de représentants du personnel sur le travail.

### **Le dialogue social et le syndicalisme se renouvelleront en se rapprochant du travail réel**

L'incapacité de la France à imaginer une voie de démocratisation de l'entreprise relève de notre histoire. Les responsabilités sont partagées entre la représentation des salariés, celle du

patronat et le monde politique. Dans son ouvrage « *La cité du travail, le fordisme et la gauche* », Bruno Trentin, syndicaliste italien, décrit dans le détail l'histoire de la gauche socialiste et communiste : sa complaisance avec le fordisme pour des raisons de redistribution, son soutien au taylorisme, considéré comme neutre politiquement, car compatible avec une concentration du pouvoir à la tête des entreprises et de l'État. Les « expériences » internationales ont largement démontré que loin de « libérer » le travail, l'étatisme a accru les contraintes sur les salariés et a porté une atteinte grave aux libertés les plus fondamentales. Aujourd'hui encore, les alternatives politiques nous conduisent à l'impasse, que ce soit celles qui veulent défendre un modèle social au travers de droits plus formels que réels, que celles du libéralisme qui promeut une forme extrême de capitalisme basé sur la concentration du pouvoir unilatéral de l'entrepreneur, l'individualisme et la déréglementation du travail.

**Une démocratisation du travail « par le bas » est possible en transformant la pratique du « Lean »**

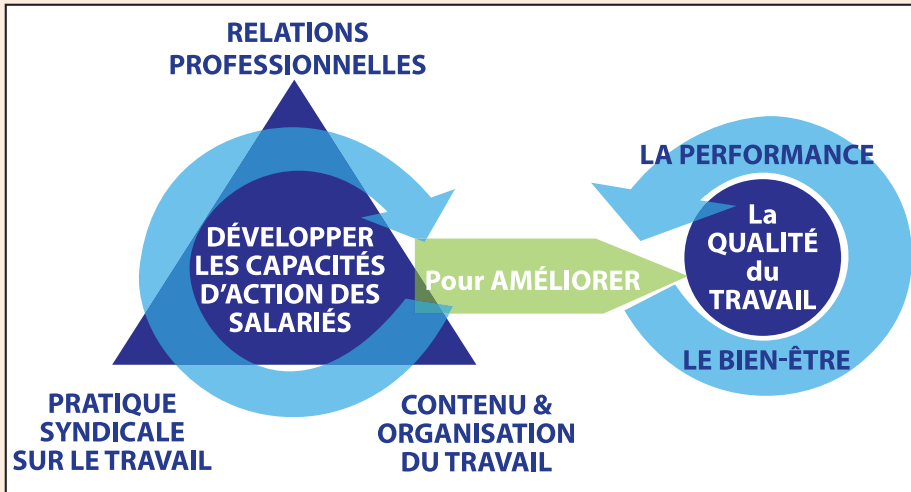
Le projet de la FGMM-CFDT veut être ambitieux pour les salariés, dans le cadre de la propriété actuelle des moyens de production, d'une hiérarchie des fonctions et d'une certaine forme de division du travail. Si l'extrême division du travail prônée par le taylorisme était incompatible avec l'accroissement du pouvoir d'agir, le « Lean » ouvre des oppor-

tunités nouvelles. Certes, nous assistons à des démarches d'analyse de la valeur, de suppression « des gaspillages », de standardisation qui conduisent à intensifier le travail, mais dans ses principes, le « Lean » promeut une démarche qui s'appuie sur les savoirs et savoir-faire des opérationnels.

Au travers de la négociation sur la QVT, qui redonne du pouvoir d'agir aux salariés sur le travail, la FGMM-CFDT voit aussi l'opportunité d'une nécessaire démocratisation des relations au sein de l'entreprise.

**Nous voulons donc croire que des dirigeants de grands groupes industriels, des patrons de PME, et plus largement les cadres et ingénieurs, sauront comprendre l'enjeu d'accroître le pouvoir d'agir des salariés sur leurs propres situations du travail. C'est parce que l'efficacité de ce processus reste à prouver, que la FGMM-CFDT propose d'avancer entreprise par entreprise et sous forme expérimentale. Transformer par le bas, telle est la voie pour atteindre la démocratie d'entreprise visée. Une voie qui ne pose pas d'exigence de droits nouveaux, mais veut démontrer par l'expérimentation que salariés, employeurs et organisations syndicales peuvent mettre en œuvre par eux-mêmes, sans intervention directe de la loi, de nouvelles formes de régulation sociale au bénéfice de tous.**

# Finalité du projet FGMM-CFDT



## La volonté de faire du bon boulot !

La Qualité de vie au travail est un enjeu de démocratie sociale, de responsabilité sociale, d'innovation et de performance durable de l'entreprise. La finalité pour la FGMM-CFDT est d'améliorer la qualité du travail en la considérant comme le moteur du bien-être et de la performance.

Selon un sondage de l'ANACT\*, les mots qui caractérisent le mieux la notion de qualité de vie au travail pour les salariés sont principalement, et par ordre d'importance : le respect, la reconnaissance, l'épanouissement, la motivation, la convivialité, du temps pour faire son travail, la coopération... L'expression qui, pour les salariés, caractérise le mieux la QVT est le « bien-être au travail ».

Les salariés ont besoin de se reconnaître dans ce qu'ils font, d'en tirer de la fierté, d'être en accord avec leurs propres valeurs, de ne pas avoir à faire quelque chose qu'ils réprouvent. On se sent « *exister au travail dans la mesure où l'on dispose d'un espace et de relations permettant de s'associer en échangeant* ».

Pour atteindre ces buts, et en accord avec divers courants des sciences sociales, la FGMM-CFDT entend favoriser et valoriser le développement des capacités d'action des salariés. C'est la possibilité pour chaque individu de réaliser son travail de la façon qui lui semble la plus efficace possible, et de développer ses compétences en confrontant ses savoir-faire avec ceux de ses collègues.

Les conditions favorisant ce développement des capacités d'actions des salariés peuvent se regrouper autour de trois pôles interdépendants : le contenu et l'organisation du travail, la pratique syndicale sur le travail et les relations professionnelles. C'est une responsabilité partagée des dirigeants d'entreprises, des représentants du personnel, mais au-delà de l'ensemble des managers et des salariés eux-mêmes.

Cette approche doit conduire à interroger le fonctionnement de l'entreprise, son mode de management, en partant systématiquement du travail. C'est dans ce cadre, et comme le conçoit l'ANI-QVT du 19 juin 2013, que l'on pourra viser une réelle égalité entre les hommes et les

femmes. Il s'agit d'apporter des réponses locales aux attentes des salariés dans une relation de confiance à construire entre tous les acteurs et à tous les niveaux de l'entreprise. Les managers sont en première ligne pour

construire ce changement, mais les représentants du personnel doivent, eux aussi, apporter un autre regard sur le travail, exprimer toute sa complexité, proposer des solutions concrètes liant bien-être, préservation de la santé et efficacité du travail.

## ■ Bien-être et santé au travail

### 1) Changer l'approche syndicale dans la prévention des nouvelles atteintes à la santé

De nombreux risques professionnels ont des causes connues, mesurables, avec des remèdes éprouvés, par exemple, la protection contre les nuisances sonores. Cela ne dispense pas d'une analyse de l'activité et d'une mise en œuvre des solutions avec les salariés, pour éviter de créer des contraintes dans le travail qui, *in fine*, les conduiraient à contourner les règles de sécurité. Le rôle des CHSCT\* reste en l'occurrence déterminant, non pas uniquement pour faire appliquer la réglementation, mais pour permettre la prise en considération des savoir-faire de protection des salariés.

Mais sur les nouveaux enjeux de santé au travail, tels que les TMS\* et les RPS\*, les approches

usuelles n'apportent plus de réponses satisfaisantes. Sur ces sujets, les risques ne sont plus une affaire de « dose » comme pour le bruit, les produits chimiques ou particules inhalés. Pour ces nouveaux risques, il faut appréhender toutes les dimensions immatérielles du travail et la singularité des situations : l'engagement des individus dans le travail, leurs façons de faire, la subjectivité, les relations professionnelles... Le mal-être ou la souffrance au travail expriment généralement : un déficit de reconnaissance pour des activités devenues invisibles ou dévalorisées, un effondrement de la capacité d'agir ; un empêchement de bien faire son travail, une impossibilité pour l'atteinte des résultats attendus, un déficit de coopérations avec les autres...

*Promouvoir le bien-être et la santé passe par une démarche, complémentaire qui permet aux salariés ; de se reconnaître dans ce qu'ils font, d'en tirer de la fierté ; de développer leurs compétences ; d'être reconnu, de travailler en confiance...*

### 2) L'ouverture de nouveaux horizons avec les salariés permettant de discuter des façons de faire

La question n'est plus de « prévenir » la santé au travail, mais de la « promouvoir » par :

- la possibilité pour les salariés de se reconnaître dans ce qu'ils font, c'est-à-dire d'en tirer de la fierté, de pouvoir respecter ses propres valeurs sociales, de construire sa propre identité individuelle et professionnelle,
- le développement des compétences, de la capacité d'agir, à savoir faire progresser les objectifs et valeurs de la personne,

- l'autonomie individuelle et collective, c'est-à-dire la possibilité « de s'investir », de se donner ses propres règles de conduite, tout en inscrivant son action dans un cadre collectif qui renforce le lien social, la coopération dans le travail, les échanges dans une relation de confiance avec les autres,
- la reconnaissance sous toutes ses formes (rémunération, développement de carrière, possibilités de formation, reconnaissance des façons de faire, expression...).

L'expression des salariés prend donc un relief particulier pour assurer l'efficacité des organisations, le bien-être et la santé. Le bien-être passant par le bien faire, l'expression ne doit pas être cantonnée à la « qualité de vie au travail » au sens de la périphérie du travail, mais être une expression sur le travail.

**Ainsi conçue, cette approche sur la QVT n'est plus une démarche exclusive des membres de CHSCT, mais implique toute la section syndicale, c'est-à-dire tous les représentants des salariés quel que soit le mandat, et plus largement tous les adhérents.**

## ■ Performance

### 1) La performance durable ne peut se réduire au coût sans une qualité de travail

L'ANI du 19 juin 2013 fait à plusieurs reprises le lien entre QVT et performance, dont cet extrait : « la démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail regroupe toutes les actions permettant d'améliorer les conditions d'exercice du travail résultant notamment des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, favorisant ainsi le sens donné à celui-ci, et donc d'accroître la

**Les salariés produisent de la performance par des gestuelles efficaces, par l'adaptation des procédures, par la coopération... Cette performance, du point de vue du salarié, c'est aussi ce qui donne du sens au travail.**

performance collective de l'entreprise et sa compétitivité, par l'engagement de chacun de ses acteurs. Autrement dit, la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment ».

### 2) Reconnaître différentes manières d'apprécier la performance

Pour progresser dans ce sens, il faut reconnaître différents points de vue de la performance : celui des dirigeants, ingénieurs, managers et opérateurs. Du point de vue du salarié notamment, l'efficacité est ce qui permet d'atteindre un résultat attendu en préservant sa santé. On ne peut donc s'en tenir aux instruments de gestion, qui survalorisent le résultat financier à court terme et la dimension technologique de la performance, au détriment de la valeur immatérielle du travail : compétences, « investissement

personnel », coopération, autonomie... La compétitivité se joue en effet dans la capacité donnée aux collectifs (équipes de travail) de pouvoir s'approprier l'organisation du travail, de pouvoir discuter des règles de travail, de la pertinence des façons de faire, des modalités de la coopération, c'est-à-dire des formes possibles de régulation entre les membres de l'équipe pour faire face aux événements et imprévus. C'est d'ailleurs toute la différence entre le travail prescrit et le travail réel.

### 3) Chacun doit disposer d'un espace de discussion

Chacun dans l'organisation doit disposer d'un espace de discussion pour évoquer sa propre efficacité au travail, car « santé au travail et efficacité sont reliées de l'intérieur ».

Il n'est pourtant pas donné d'avance que l'expression soit bien conçue comme permettant de discuter de ce qui est au cœur du travail. Lorsqu'il est indiqué dans l'ANI-QVT que ces



espaces de discussion « peuvent s'organiser en présence d'un référent métier ou d'un facilitateur chargé d'animer le groupe et d'en restituer l'expression et comportent un temps en présence de leur hiérarchie », n'y a-t-il pas en arrière-plan un risque de se limiter à parler du cadre général de travail, et non pas du travail lui-même ?

Si des formes antérieures dites de « participation des salariés » ont pu décevoir et rendre les salariés sceptiques, il y a plutôt aujourd'hui une gestion par les indicateurs qui éloigne les managers du terrain et provoque un manque de management du travail réel qui devient invisible.

#### 4) L'expression des salariés génère de la performance

Elle permet de traiter localement les problèmes, de confronter les savoir-faire et de s'approprier les solutions adoptées.

Il faut que l'expression des salariés amène une nouvelle façon de regarder et comprendre les situations de travail, favorise une prise de décision à partir d'une confrontation collective (confrontation des points de vue et pratiques de travail différents entre les « opérationnels », c'est-à-dire ceux qui connaissent et pratiquent le même travail). « L'objectif de ces pratiques est d'apprendre par l'expérience partagée.

Construire des savoirs et savoir-faire pour une utilisation ultérieure est une source de performance. Tirer les leçons de l'expérience grâce à l'analyse de ce qui a été réalisé, mais aussi de ce qui ne l'a pas été, de ce qui a été empêché, de ce qui est réalisé par d'autres développe le potentiel d'actions des opérateurs, leurs capacités d'arbitrage les rendant plus performants pour répondre à la variabilité des situations, de manière individuelle et collective... » D'où l'importance d'en expérimenter les formes et de définir le rôle d'accompagnement des représentants du personnel.

#### L'avis de la FGMM

C'est le rôle du syndicalisme de vérifier l'usage qui sera fait de cette expression, de faire reconnaître la contribution des salariés à la performance de l'entreprise, d'obtenir une égale redistribution de l'amélioration de l'efficacité du travail pour le bien-être et pour la performance de l'entreprise.

### ■ Qualité du travail et organisation du travail capacitante

#### 1) Il n'y a pas de bien-être sans bien faire

L'approche sur la qualité de vie au travail doit conduire à réinterroger le travail, c'est-à-dire les conditions dans lesquelles il est exécuté.

La finalité pour la FGMM-CFDT est d'améliorer la qualité du travail en la considérant comme le moteur du bien-être et de la performance. En s'inspirant de l'évolution des sciences sociales sur le travail, la FGMM-CFDT entend discuter et faire évoluer les conditions d'exécution du travail.

Nous avons soutenu la démarche de l'ergonomie de l'activité pour « adapter le travail à l'homme », mais sans aller aussi loin qu'il aurait été nécessaire. Aujourd'hui, le courant de « l'ergonomie constructive » propose de dépasser le concept « d'adaptation du travail à l'homme qui visait essentiellement la conception des systèmes de travail, pour viser le développement des individus et des organisations. Il ne s'agit plus de penser le travail uniquement comme une

source de contraintes qu'il faudrait réduire, mais cibler comme enjeu le développement du potentiel capacitant des organisations grâce à l'intégration en leurs seins de processus réflexifs<sup>3</sup>, ouverts aux capacités d'innovation des opérateurs eux-mêmes. Toute organisation dispose d'un potentiel capacitant plus ou moins important. Il s'agit d'organiser l'existant dans le sens du développement pour tous, de sorte qu'il permette aux individus et aux organisations de progresser ». (Extraits de « Ergonomie constructive » sous la direction de Pierre Falzon, professeur titulaire de la chaire d'ergonomie du CNAM\*).

Plusieurs courants de psychologie du travail, dont celui d'Yves Clot, professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM, mettent aussi l'accent sur la qualité du travail, pointant ainsi, beaucoup plus nettement que ne le ferait la seule démarche de qualité de vie au travail, les questions de reconnaissance et de qualité du travail : « On a besoin de se reconnaître dans quelque chose, pas simplement d'être reconnu par quelqu'un. Si on ne peut pas se reconnaître dans un métier, une culture, une technique, un geste, un langage... il est très difficile de se reconnaître soi-même au travail ».

**La finalité pour la FGMM-CFDT c'est d'améliorer la qualité du travail en la considérant comme le moteur du bien-être et de la performance.**

« Si on pratique le déni du conflit sur la qualité du travail, si le travail bien fait ne se discute pas, s'il n'y a pas d'endroit pour le discuter, alors se pose un véritable problème à la fois d'efficacité des organisations et de santé au travail. » L'activité de travail est une production d'objets ou de services pour l'entreprise, pour la société, pour des clients, mais c'est aussi une production de soi, pour soi. C'est également une activité de partage avec les autres qui articule « des dimensions simultanément affectives, cognitives et symboliques ».

L'autonomie n'est donc pas « seulement une indépendance à acquérir, elle est aussi une capacité à faire avec les autres ».

Dès lors, il faut créer le plus de possibilités, individuelles et collectives, aux salariés d'agir sur leurs propres situations de travail, comme condition de l'efficacité du travail de production, mais aussi comme autant d'opportunités pour les salariés de se réaliser par et dans le travail, de se construire, de développer leurs capacités à agir, de fonder une identité au travail. « Le collectif de travail doit être un lieu favorisant le débat sur les valeurs, les dimensions pertinentes de l'activité et les conditions du travail nécessaires pour réaliser un travail de qualité (lié à l'efficacité, à la préservation de la santé, à la construction du sens du travail) ».

## L'avis de la FGMM

Nous inscrivons notre action dans ce courant des sciences sociales en visant à ce que les démarches de QVT permettent de traiter les questions suivantes :

- la qualité du résultat du travail (produit ou service),
- la qualité du collectif, de la coopération, des relations avec les autres,
- la possibilité de discuter les objectifs, pour qu'ils puissent être compris, appropriés, remis en cause si nécessaire, afin que chaque individu puisse réaliser les buts qui lui sont fixés et qu'il s'est fixés,
- l'autonomie donnée pour atteindre les objectifs, la capacité d'agir, de prendre des initiatives; le pouvoir donné à la créativité individuelle et collective,
- la reconnaissance par les autres, mais aussi la reconnaissance dans ce que l'on fait, dans sa façon de faire; avoir le sentiment de bien faire,
- un travail comme espace d'intégration pour toutes les personnes quelles que soient leurs capacités.

<sup>3</sup>- Action consistant à développer le potentiel d'action des individus et des collectifs par l'échange sur l'action dans un but d'apprendre de nouvelles actions et construire son expérience professionnelle.

## ■ Relation de confiance

### 1) La confiance est nécessaire pour un travail efficace, sûr et satisfaisant

L'ANI-QVT cite à quatre reprises la nécessité de la confiance entre les acteurs de l'entreprise, et plus particulièrement la « *confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail* ».

Le travail permet (ou devrait permettre) de :

- prendre conscience de soi en se faisant reconnaître comme membre d'un collectif,
- construire des identités individuelles et du lien social.

***Il faut acquérir une confiance en soi, dans ses capacités pour faire face aux incertitudes, aux événements survenant dans toute activité de travail et pouvoir s'appuyer sur des collègues, les managers et les représentants du personnel.***

Cette double dimension de confiance en soi et de reconnaissance par les autres est centrale dans la prévention des risques psychosociaux ou de la souffrance au travail :

- confiance en soi, cela veut dire pouvoir développer son activité, faire face aux incertitudes, aux événements survenant dans toute activité de travail.
- confiance en autrui, c'est-à-dire pouvoir développer des relations libres avec les collègues, pouvoir s'appuyer sur eux, s'associer, partager, coopérer.

L'entreprise et le management doivent s'intéresser à ce qui fonde les échanges sociaux. Les procédures de plus en plus complexes, les changements techniques et organisationnels récurrents, les mobilités fréquentes du management tendent à limiter les échanges sociaux en les cantonnant à la surface du travail. Mais les salariés doivent au contraire réinventer en permanence de nouvelles formes de relations sociales et de coopérations dans le travail. Ils doivent s'investir davantage avec les autres, les collègues, le management de proximité pour faire face à ces changements. Une large partie

de ces échanges, nécessaires à l'efficacité du travail, est invisible pour la hiérarchie, y compris parfois du manager de proximité. C'est pourtant ce qui fait que la compétence devient collective. Elle exige pour les individus

*« de savoir s'associer et échanger avec les autres », d'« investir de leur être », de « s'engager réciproquement affectivement et moralement », de « travailler dans une relation de confiance ».*

Dans un ouvrage collectif, Laurent Karsenty et ses collaborateurs livrent des

éléments de contenu et une méthodologie pour construire « la confiance au travail ».

La confiance « *apparaît comme une ressource essentielle pour un travail efficace, sûr et satisfaisant* ». Elle est « *fondamentalement dynamique, à la fois comme cause d'une structuration du travail et comme l'un de ses effets; elle agit sur l'appropriation des exigences et des règles de travail par les opérateurs et peut ainsi expliquer des pratiques en décalage avec les tâches prescrites* ».

En synthétisant, on peut définir « *la confiance comme un sentiment de sérénité qui émane de la relation à un acteur sur qui l'on se repose dans une situation donnée en espérant qu'il prendra soin de nos intérêts* ».

Plusieurs propriétés de la relation de confiance sont décrites dont celle de la réciprocité qui « *implique un double engagement: l'un s'engage à se reposer sur l'autre dans une situation donnée et, donc, à ne pas intervenir dans le cours de son action sans raison valable; et l'autre, s'il accepte la confiance du premier, s'engage alors à l'honorer au mieux* ».

## 2) Cinq caractéristiques déterminent une relation de confiance dans le travail

Elles concernent tous les acteurs de l'entreprise, et valent en particulier pour le dialogue social entre les représentants du personnel et les dirigeants :

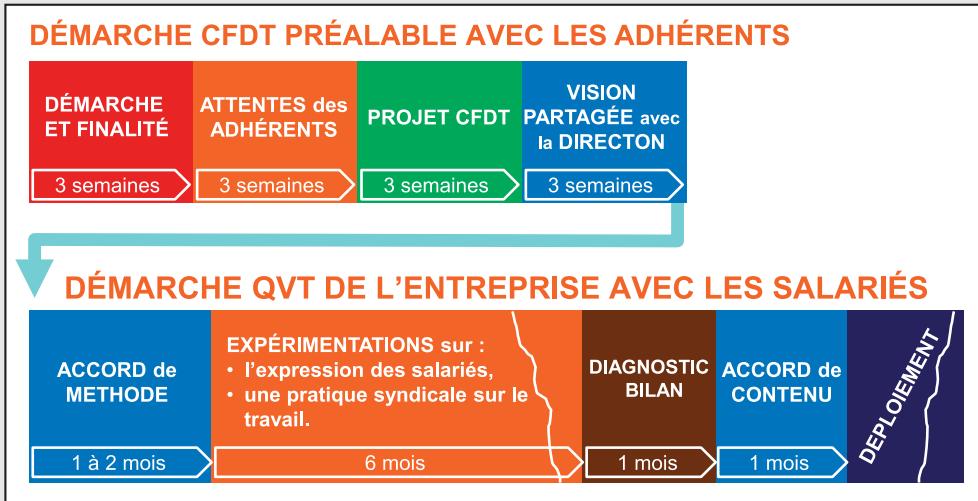
- 1 - Faire preuve de franchise et d'honnêteté, en rapportant les faits sans les déformer et en exprimant la réalité de ses opinions.
- 2 - Respecter ses engagements ou promesses sur les attentes des salariés.
- 3 - Reconnaître et faire évoluer les compétences sur le travail.
- 4 - Avoir un comportement d'écoute et de compréhension, être soucieux des intérêts de l'autre.
- 5 - Partager des valeurs communes sur la place et le rôle des hommes et femmes au travail.

# DEUXIÈME PARTIE

## S'exprimer sur son travail

*Une démarche expérimentale dans l'entreprise avec les salariés.  
Une préparation dans la section syndicale avec les adhérents.*

# Stratégie syndicale en deux étapes



Le projet de la FGMM-CFDT sur la QVT vise, *in fine*, à transformer le fonctionnement de l'entreprise, à impulser une démocratisation sociale dans l'entreprise. Cela demande de bien le préparer au sein de la SSE\*, avec l'appui du syndicat, des Inters et des autres structures (UMM\*, fédération, comité scientifique, groupe ressources QVT).

La stratégie syndicale proposée comprend deux grandes étapes :

- Une démarche préalable avec les adhérents.
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un projet QVT de l'entreprise avec les salariés.

Deux autres points caractérisent notre projet :

- Une négociation en deux étapes : un accord de méthode et un accord de contenu.
- Entre ces deux phases de négociation, l'organisation de deux types d'expérimentations articulées entre elles sur l'expression des salariés et sur une pratique syndicale de proximité sur le travail.

Une durée approximative est donnée à chaque phase, en retenant le principe de se donner du temps pour élaborer le projet, suivre et contrôler les différentes étapes. La démarche ainsi proposée s'étale au minimum sur une année.

## ■ La Fédération s'est dotée de trois moyens

### Un groupe ressources

Raymond Buchholzer, ancien ergonome chez PSA.

Emmanuel Couvreur, ancien DSC et responsable des organisations de travail chez Renault.

Michel Sailly, ancien ergonome chez Renault.

Vincent Bottazzi, secrétaire fédéral en charge du suivi de la QVT à la FGMM-CFDT.

Jean-Luc Collin, secrétaire national responsable de la vie et santé au travail à la FGMM-CFDT.

Jean Mauriès, secrétaire général adjoint de la FGMM-CFDT, coordinateur de l'action revendicative.

Ce groupe a été constitué pour structurer le projet fédéral de démarche sur la QVT. À partir de l'ensemble des travaux menés par la Fédération autour des questions du travail. Les membres du groupe ont été amenés à rendre le projet opérationnel. D'abord en repérant une vingtaine d'équipes syndicales prêtes à s'engager dans une expérimentation, qui ont été invitées à participer à deux rencontres d'échanges sur

la problématique. Ensuite en rencontrant les Directions d'entreprises pour présenter cette démarche et mesurer si un partenariat était possible. Il a réalisé quelques outils de communication, dont un flyer. Il a rédigé ce livret d'analyse de la Fédération, puis s'est mis en condition d'accompagner les équipes syndicales volontaires sur toute la durée du processus défini, notamment en construisant un module de formation.

### Un comité scientifique

Yves Clot, professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM.

Pierre Falzon, professeur titulaire de la chaire d'ergonomie du travail du CNAM.

François Hubault, directeur du département ergonomie et écologie humaine à l'Université Paris I.

Yves Lichtenberger, ancien professeur de sociologie, directeur de programme au commissariat général à l'investissement.

Julien Pelletier, responsable du département veille, prospective et international à l'ANACT.

Pascal Ughetto, professeur de sociologie à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée.

Il aura comme tâche de nous aider à structurer des relations avec le milieu scientifique des sciences sociales, et pour vocation de questionner la démarche dans sa probable diversité de mise en œuvre. Il s'agira notamment de vérifier au fil de son

déroulement si elle contribue effectivement à améliorer le bien-être et la performance, par le développement des capacités d'actions des salariés, et de questionner notre pratique syndicale dans le cadre d'un dialogue social renoué.

### Un site fédéral spécifique sur la QVT

La Fédération met en place un site fédéral dédié à la QVT, partageant et faisant connaître sa démarche, comprenant aussi un réseau interne qui alimentera en infor-

mation le groupe ressources fédéral, les SSE qui rentrent dans l'expérimentation, et le comité scientifique.

Site Internet : [www.cfdt-fgmm-qvt.fr](http://www.cfdt-fgmm-qvt.fr).

# PREMIÈRE ÉTAPE : AVEC LES ADHÉRENTS

## **C'est l'affaire de toute la section CFDT avec ses adhérents**

La démarche avec les adhérents est déployée en quatre étapes :

- La stratégie vise à ce que la SSE définisse sa propre démarche d'action, basée sur le processus général proposé, mais adaptée à la réalité de l'entreprise, en particulier à la nature du dialogue social et à la façon dont les négociations et accords antérieurs sur les conditions de travail (pénibilité, RPS...) ont été conduits.
- Les attentes des adhérents sur la QVT. Les connaître marque une volonté de leur donner une place particulière permettant à la SSE de faire le lien entre les ambitions telles que définies dans ce projet général et les préoccupations des adhérents.
- Notre projet consiste à concrétiser les propositions à faire à la Direction de l'entreprise, en prenant en considération le positionnement des autres organisations syndicales représentatives.
- La vision partagée avec la Direction vise à vérifier les points d'accord et de désaccords avant de décider de s'engager dans un processus de négociation.





# Stratégie syndicale comme finalité

- Cette phase permet à la section d'élaborer son projet et d'examiner sa mise en œuvre probable dans une relation de confiance réciproque avec la Direction.

## ■ Démarche dans la section syndicale d'entreprise

- Planifier les grandes étapes du processus, définir la méthode de travail avec la direction de l'entreprise (référence à la démarche présentée dans ce document en page 25).
- Faire le bilan d'application des précédents accords en lien avec la QVT et en tirer les conséquences pour le projet.
- Préciser les enjeux, définir la QVT.
- Retenir les thèmes QVT en restant centré sur le travail.
- Clarifier le contenu de l'expression des salariés et le rôle syndical.
- S'entendre sur une pratique syndicale de proximité sur le travail.

Cette première approche pourra être affinée après enquête auprès des adhérents.

Cette première étape doit permettre de vérifier qu'il y a bien consensus au sein de la SSE pour engager la démarche et définir une méthode de travail avec la Direction de l'entreprise.

Le bilan d'application des précédents accords en lien avec la QVT est important pour préciser ultérieurement avec la Direction les éléments majeurs à faire évoluer sur le dialogue social.

Afin que le projet réussisse, il faudra pouvoir travailler dans un climat de confiance entre la Direction et les représentants du personnel.

Il faudra :

- Préciser les enjeux, définir la QVT, retenir les principaux thèmes sur la base des finalités décrites dans ce document, c'est-à-dire en se centrant sur la qualité du travail, en sachant que l'enquête auprès des adhérents permettra d'affiner le projet.
- Clarifier le contenu de l'expression des salariés

et le rôle syndical de proximité sur le travail sera indispensable. Même si la CFDT porte la revendication d'un droit d'expression des salariés depuis plus de 30 ans, deux craintes peuvent émerger du débat :

- l'utilisation de l'expression des salariés pour accroître la productivité du travail,
- la perte de pouvoir des organisations syndicales, par le biais d'un dialogue renforcé et direct entre les salariés et managers.

Il faut prendre du temps pour s'expliquer, vérifier ce qui différencie la CFDT des autres organisations syndicales. Voir de plus amples explications

en pages 30 à 33, puis 40 à 45.

Nous devons nous entendre sur une pratique syndicale de proximité sur le travail qu'articulent ces nouveaux espaces de discussion des salariés sur le travail et le rôle syndical. Dans les

instances représentatives, on peut faire état des problèmes individuels, mais ce sont principalement des lieux de confrontation sur des revendications plus générales.

Les représentants du personnel qui « font du terrain » sont en capacité d'identifier des problèmes de travail, mais ont rapidement tendance à les filtrer au travers de stratégies plus globales de « défense des intérêts généraux », d'avantages nouveaux à conquérir.

L'enjeu de cette pratique, explicité en pages 43 à 45, est de prendre en considération l'activité

de travail et de répondre localement aux attentes des salariés sur les conditions d'exécution du travail.

Après avoir fait ce travail de clarification, et sur la base d'une stratégie qui fait consensus, la SSE peut planifier les grandes étapes du processus, définir la méthode de travail avec la Direction de l'entreprise (référence à la démarche présentée dans ce document). Attention, au début, il faut en rester aux démarches principales à engager et convenir qu'il faudra intégrer progressivement de nouveaux éléments de réflexion.

## ■ Enjeux et définition de la QVT

Nous pourrions nous appuyer sur plusieurs façons de la décrire, issue de l'ANI-QVT.

- *La qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. Elle est également associée aux attentes fortes d'être pleinement reconnu dans l'entreprise et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Même si ces deux attentes sont celles de tous les salariés, elles entretiennent dans les faits un lien particulier avec l'exigence de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en matière de salaire et de déroulement de carrière.*
- *La démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail regroupe toutes les actions permettant d'améliorer les conditions d'exercice du travail résultant notamment des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, favorisant ainsi le sens donné à celui-ci, et donc d'accroître la performance collective de l'entreprise et sa compétitivité, par l'engagement de chacun de ses acteurs. Autrement dit, la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment.*

- *La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés, mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise. Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mises en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. Elle est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée.*

- *Lorsqu'elle est envisagée sur le plan individuel tout au long d'une vie professionnelle, la qualité de vie au travail traduit les évolutions intervenues au cours de la carrière du salarié. L'intégration de l'égalité professionnelle dans la démarche de qualité de vie au travail permet d'aborder des thèmes étroitement imbriqués, mais traités jusqu'alors de façon séparée, afin de les articuler de façon dynamique... la qualité de vie au travail*

*nécessite qu'aucune forme de discrimination n'existe et ne soit tolérée dans l'entreprise autant dans les conditions de l'accès à l'emploi et à la promotion, que dans la politique salariale et les autres déterminants des conditions de travail.*

Ces définitions permettent à la FGMM-CFDT de porter son projet pour atteindre les buts visés, pour le développement des hommes et des femmes au travail, le respect, l'estime de soi. Au cœur de notre démarche dans une

vision centrée sur le travail, nous visons :

- la réussite du travail ; le travail bien fait,
- le sens du travail ; l'identité professionnelle,
- la capacité d'action des salariés sur leurs situations ; la possibilité de confronter leurs savoir-faire au sein de l'équipe,
- l'instauration de relations de confiance avec les collègues, le management, la Direction, les représentants du personnel,
- la reconnaissance du travail effectué et de l'engagement dans le travail.

## ■ Thèmes de la QVT

Eu égard aux buts visés de développement de la capacité d'agir des salariés et de qualité du travail, les thèmes s'articulent sur deux axes indissociables : le contenu et l'organisation du travail d'une part, et les relations professionnelles d'autre part.

Les listes ci-dessous sont essentiellement indicatives.

### **Contenu et organisation du travail**

Évolutions des organisations

Mobilité des managers

Contenu et qualité

Modes opératoires

Formation au poste

Coopération et polyvalence

Charge de travail – Intensité

Équilibre vie privée/vie professionnelle

### **Relations professionnelles**

Relations sociales

Implication - Pouvoir d'agir

Expression sur le travail

Traitement des problèmes

Réalisation et développement personnel

Reconnaissance

### **Conditions de travail**

Nous n'insistons pas sur les conditions physiques ou le cadre général de travail, car ce n'est pas au travers de ceux-ci que l'on pourra transformer le fonctionnement de l'entreprise. Ils peuvent toutefois répondre à des attentes particulières, là où elles restent fortement dégradées.

### **Fixer des priorités**

Nous conseillons de prendre en considération les trois grands domaines pour le recueil des attentes des adhérents.

Les SSE ne partent pas de rien. Elles ont déjà élaboré un certain nombre de revendications défendues dans les IRP\*. La démarche proposée est cependant une occasion qui permet de refixer des priorités en s'assurant du soutien des adhérents et salariés sur les solutions proposées.

Il faut mettre du contenu concret sur chaque thème. Les définitions de la QVT données dans l'ANI sont utiles et nécessaires pour un accord-cadre, mais elles pourraient rester vides de contenu si elles devaient être reproduits sans de transposition explicite sur les situations de travail.

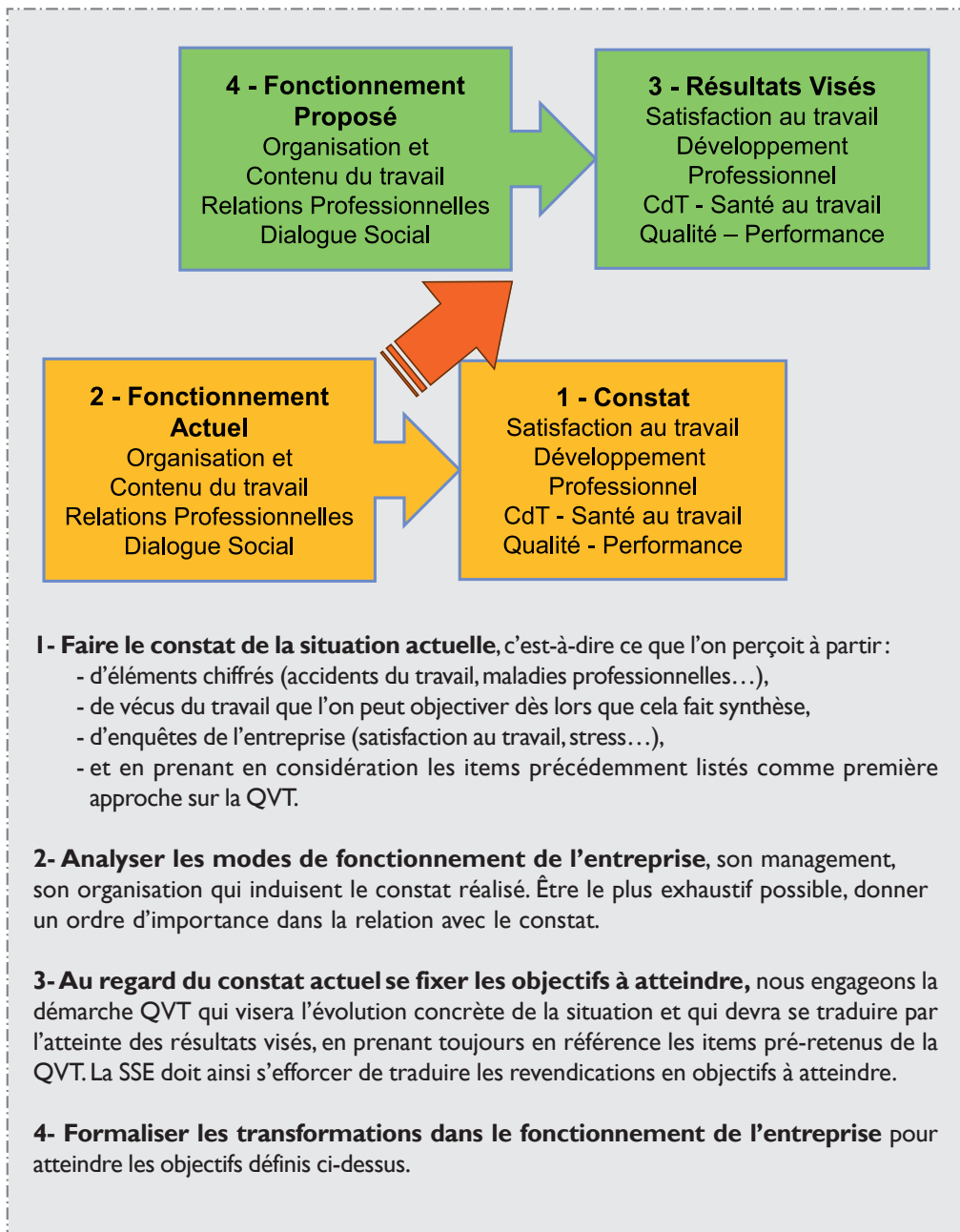
Un diagnostic sur le fonctionnement de l'entreprise, ses organisations, ses modes de management doit être réalisé par la SSE avant de retenir ses thèmes prioritaires. Une méthode d'analyse des situations est proposée, ci-après, de pages 31 à 32. Pour les groupes industriels, ce diagnostic devrait être élaboré dans chaque établissement, c'est-à-dire par toutes les SSE du groupe.

La démarche proposée place la négociation sur le contenu des thèmes de la QVT, après l'expérimentation de l'expression des salariés. C'est à

partir de celle-ci que la FGMM-CFDT pourra le mieux faire prévaloir des solutions dans l'intérêt convergent des salariés et de l'entreprise.

**Dit autrement, l'expression des salariés devra être le véritable levier d'une amélioration de la QVT.**

## ■ Méthodologie pour prioriser les sujets



**1- Faire le constat de la situation actuelle**, c'est-à-dire ce que l'on perçoit à partir :

- d'éléments chiffrés (accidents du travail, maladies professionnelles...),
- de vécus du travail que l'on peut objectiver dès lors que cela fait synthèse,
- d'enquêtes de l'entreprise (satisfaction au travail, stress...),
- et en prenant en considération les items précédemment listés comme première approche sur la QVT.

**2- Analyser les modes de fonctionnement de l'entreprise**, son management, son organisation qui induisent le constat réalisé. Être le plus exhaustif possible, donner un ordre d'importance dans la relation avec le constat.

**3- Au regard du constat actuel se fixer les objectifs à atteindre**, nous engageons la démarche QVT qui visera l'évolution concrète de la situation et qui devra se traduire par l'atteinte des résultats visés, en prenant toujours en référence les items pré-retenus de la QVT. La SSE doit ainsi s'efforcer de traduire les revendications en objectifs à atteindre.

**4- Formaliser les transformations dans le fonctionnement de l'entreprise** pour atteindre les objectifs définis ci-dessus.

Très utiles dans un fonctionnement démocratique de la SSE, les tours de tables traditionnels ne sont pas suffisants pour établir un diagnostic de fonctionnement d'une entreprise ou d'un établissement.

Pour être efficace, la méthode proposée devrait s'organiser par secteur de l'entreprise ; un département de fabrication, une direction, une fonction support. Cela éviterait la tendance générale de gommer les particularités qui sont souvent dérangeantes quand il faut élaborer une stratégie.

C'est une méthodologie en quatre temps, qui part du constat pour remonter vers ce qui l'induit, le fonctionnement actuel pour entraîner conjointement un fonctionnement proposé, et

permettre des résultats visés qui transforment le constat.

Ces quatre temps de la démarche ne doivent pas être abordés dans un ordre chronologique absolu. C'est en réfléchissant sur le fonctionnement que l'on peut avoir de nouvelles idées sur le constat et/ou les résultats. Par contre, la distinction entre constat ou résultat d'une part, et fonctionnement d'autre part, permet de bien analyser les causes des situations actuelles et de concrétiser les leviers d'action pour améliorer le bien-être et la santé au travail.

Répétée par grands secteurs d'activité, cette démarche permettra de construire des propositions adaptées aux différents activités et/ou statuts.

## ■ Expression des salariés

### L'ANI-QVT promeut l'expression des salariés sur leur travail

Tels qu'écrits dans l'ANI-QVT, les buts visés par l'expression des salariés permettent à la FGMM-CFDT de faire prévaloir ses buts, en particulier la confrontation des savoir-faire, l'identification des problèmes, la recherche de solutions, et ainsi créer du lien dans les équipes.

#### Une priorité pour les managers

La question de la présence des managers de proximité<sup>4</sup> mérite de faire débat au sein de la SSE, si l'on convient que l'expression doit bien porter sur les conditions d'exercice du travail. La formulation de l'ANI-QVT peut prêter à confusion quand il est indiqué que les groupes d'expression « *peuvent s'organiser en présence d'un référent métier ou d'un facilitateur chargé d'animer le groupe et d'en restituer l'expression et comportent un temps en présence de leur hiérarchie* ».

- Pour la FGMM-CFDT, cette expression doit être une priorité pour les managers de proximité, qui doivent disposer de temps et de

moyens pour l'organiser. Il n'est pas dans notre démarche de les exclure, mais de s'assurer qu'il y a une vraie liberté de parole.

#### Les représentants du personnel : un droit de regard sur l'usage de l'expression

L'ANI précise que « *les restitutions validées par le groupe sont portées à la connaissance de la hiérarchie et des institutions représentatives du personnel* », et ne prévoit donc pas la présence des représentants du personnel.

- Pour la FGMM-CFDT, les représentants du personnel doivent avoir un regard sur son contenu, les réponses apportées aux salariés, c'est-à-dire l'usage qui est fait de l'expression, ce qui n'impose pas leur présence dans les groupes d'expression,

- D'où l'articulation que nous faisons avec l'expérimentation sur la pratique syndicale de proximité sur le travail qui devrait permettre de reconnaître simultanément un rôle aux représentants du personnel pour investir les

<sup>4</sup> - Nous employons systématiquement l'appellation « *manager de proximité* » pour désigner le premier échelon hiérarchique (chef d'équipe...).

questions du travail et chercher à apporter des réponses locales (voir ci-après).

Notons que cette expression est envisagée sous forme d'initiatives prises par l'entreprise et d'expérimentation, avec un bilan qui sera « établi dans les 3 ans suivant la signature de l'accord ». En faire une priorité est essentiel au regard de notre conception de la place des hommes et femmes au travail, mais aussi parce que rien n'est définitivement acquis dans ce domaine.

D'autres dispositions de l'ANI-QVT sont utiles à prendre en compte :

- Ces espaces de discussion s'organiseront sous la forme de groupes de travail entre salariés d'une entité homogène de production ou de réalisation d'un service.
- Ces espaces de discussion peuvent également être mis en place pour des managers.
- Les restitutions issues des espaces d'expression peuvent fournir à l'employeur, des éléments de réflexion sur d'une part, d'éventuelles évolutions de l'organisation du travail tournée vers davantage d'autonomie et, d'autre part sur le rôle et les moyens du management.
- Ces échanges doivent contribuer à créer des relations empreintes de plus de bienveillance et à développer un climat de confiance réciproque.

## ■ Pratique syndicale sur le travail

### Amener un autre regard sur le travail et changer le dialogue social

La démarche syndicale proposée requiert qu'un dialogue social puisse se développer dans un climat de confiance. Comme indiqué en page 20, établir une relation de confiance n'implique en aucune façon de « taire » ses différends, notamment sur la stratégie de l'entreprise, sa politique d'emploi, de rémunération, etc. Elle requiert au contraire honnêteté et franchise.

Le sujet n'est pas par ailleurs de discuter de la pratique syndicale dans sa globalité, mais de reconnaître que l'on peut aborder les questions du travail selon des modalités différentes de la manière dont les échanges se passent traditionnellement dans les instances représentatives du personnel. C'est une démarche à l'opposé de celles, parfois très légitimes, d'appel à l'expertise et/ou de judiciarisation de l'action syndicale.

De la même façon que des membres de CHSCT sont amenés à s'impliquer concrètement sur les conditions de travail, la pratique syndicale de proximité sur le travail tel que proposée consiste à l'accentuer et à la cibler sur l'activité de travail.

La proposition ne conduit pas à modifier les IRP, et n'oblige pas les autres organisations syndi-

cales à s'inscrire dans la démarche, mais nous pensons qu'il serait préférable de nous entendre sur le sujet.

Dans le contexte actuel des droits syndicaux et des relations sociales en France, il n'y a certainement pas d'autres possibilités de progresser que par la voie d'une expérimentation. Celle sur l'expression est une opportunité pour articuler les deux expérimentations qui doivent conjointement concourir à démocratiser le fonctionnement par le bas. Son articulation avec l'évolution de la gouvernance de l'entreprise serait un atout supplémentaire, mais l'absence d'une des dimensions n'impose pas l'absence de l'autre.

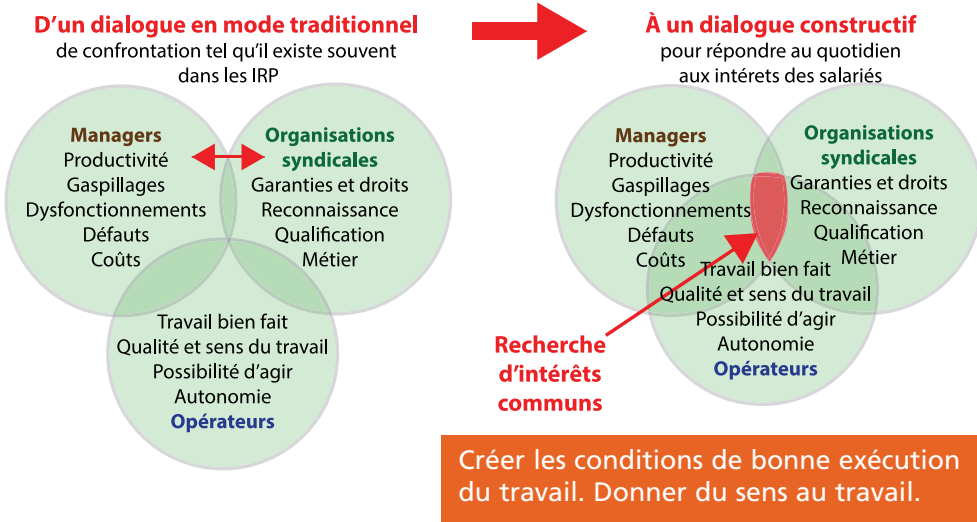
Ce qui est en mouvement dans le syndicalisme occidental, la France restant plutôt à l'écart, c'est le renforcement du dialogue social jusqu'aux plus bas niveaux de l'entreprise, en prise avec les situations de travail.

Il s'agit de passer d'une attitude quasi systématique d'opposition, tel que cela se passe généralement dans les IRP, à une démarche qui cherche à régler les problèmes du travail dans l'intérêt des salariés, avec la conviction que ce

règlement assurera une meilleure efficacité et donc une amélioration du bien-être au travail. Les modalités de l'expérimentation sont présentées en pages 43 à 45. Elle implique la

désignation de représentants du personnel sur le travail, examinant les problèmes et recherchant des solutions locales avec les salariés et managers de proximité.

### Amener un autre regard sur le travail et changer le dialogue social en passant



# Attentes des adhérents

- ❑ L'objectif de la section CFDT consiste à préparer le projet QVT dans le cadre d'une relation de confiance avec la direction de l'entreprise.
- ❑ La SSE CFDT n'engage pas une enquête ouverte à l'ensemble des salariés.
- ❑ Une enquête par questionnaire, simple et facile à traiter, réalisée auprès des adhérents (et sympathisants) permet de les associer au projet et renforce la syndicalisation.

## Le point de vue des adhérents sur le travail

### Préparer le projet QVT en associant les adhérents

Nous disposons d'enquêtes nationales en lien avec la QVT, dont la plus récente est celle de l'ANACT en 2013. Ces enquêtes doivent être utilisées avec prudence, et doivent essentiellement servir de miroir par rapport aux analyses syndicales, « obligeant » à s'interroger sur les écarts de perception concernant les attentes des salariés de l'entreprise.

Dans l'entreprise, les enquêtes auprès des salariés sont utiles pour renforcer la relation entre eux et la FGMM-CFDT, pour comprendre les attentes et adapter les revendications. Elles impliquent une réelle volonté de la SSE d'en faire l'analyse détaillée, et de dire aux salariés l'usage qui en sera fait.

Pour notre démarche sur la QVT, nous ne proposons pas d'enquête auprès des salariés pour une raison principale, qui tient à la volonté de rechercher une vision partagée avec la Direction d'une entreprise avant de s'engager dans un processus de négociation. Jouer solo en organisant une enquête auprès des salariés

pourrait être mal interprété, y compris par les autres organisations syndicales.

### Une enquête simple et facile à traiter

Nous proposons en lieu et place, une enquête à remettre en main propre aux adhérents, ce qui a pour avantage de les associer au projet, tout en favorisant l'échange avec eux.

Une enquête type est proposée sur trois points :

- le contenu donné par les adhérents à la QVT,
- un diagnostic des formes diverses d'expression des salariés,
- les problèmes et attentes sur l'organisation du travail et les relations professionnelles.

Elle peut aussi être remise aux sympathisants. Des rencontres avec les adhérents peuvent compléter utilement la compréhension des problèmes et leurs attentes.

Des démarches plus localisées auprès des salariés peuvent également être organisées pour des catégories de salariés peu syndicalisés, dans ce même état d'esprit « d'aller à leur rencontre ».



# Construire le projet de la SSE

- ❑ Traiter et analyser les attentes des adhérents.
- ❑ Prendre connaissance des positions des autres organisations syndicales; vérifier les convergences possibles.
- ❑ Préciser notre projet QVT.

## Privilégier les attentes des adhérents

La construction du projet QVT de la SSE doit s'appuyer sur l'enquête auprès des adhérents. La priorité donnée à la démarche sur leurs attentes dépend toutefois, et bien évidemment, du taux de syndicalisation et de la « représentativité » des adhérents par rapport aux différentes catégories de personnel. C'est pour tenir compte, en particulier, de nos faiblesses éventuelles que nous avons proposé de l'élargir aux sympathisants ou à certaines catégories de personnel.

## Tenir compte des secteurs d'activité et catégories de salariés concernés

Si les résultats globaux constituent une information utile, il faut surtout examiner les particularités des situations, en termes : de secteurs d'activité, de catégories professionnelles, de statut, d'âge, d'ancienneté et de genre. Sur un sujet où les attentes des salariés peuvent être diverses, il ne faut surtout pas s'en tenir à un avis moyen, à une position médiane qui ne correspondrait à aucune vraie attente.

Il faut par ailleurs relativiser les résultats si les effectifs d'une population donnée sont faibles et peu représentatifs. Attention, par exemple, si le taux de syndicalisation des femmes ou des jeunes est faible.

## Faire le lien avec la finalité du projet QVT

Le travail d'analyse doit permettre de faire le lien entre les résultats de l'enquête et la finalité du

projet FGMM-CFDT. Sans perdre l'essentiel des valeurs défendues par la CFDT, il faut pouvoir répondre aux attentes des adhérents.

Enfin, et sur la base de cette enquête, la SSE doit affiner le diagnostic des situations qui a été réalisé précédemment (méthode présentée en pages 31 à 32) pour une présentation finale à la Direction et dans la mesure du possible aux autres organisations syndicales.

## Prendre connaissance des positions des autres organisations syndicales

La deuxième étape avant d'affiner le projet consiste à faire le point sur le positionnement des autres organisations syndicales : quels sont les convergences possibles et les points de désaccord ?

## Préciser notre projet QVT

La SSE dispose alors de toutes les informations, diagnostics et analyses utiles à la construction du projet qui peut porter sur les points suivants :

- Les thèmes prioritaires retenus.
- Les objectifs de résultat en lien avec le fonctionnement de l'entreprise (page 31).
- Le contenu expérimental :
  - à l'expression des salariés (voir aussi pages 41 à 42),
  - au rôle des représentants du personnel sur le travail (voir aussi pages 43 à 45).
- Les grandes étapes du projet QVT à discuter avec la Direction.

## Vision partagée avec la Direction

- Définir les grandes lignes du projet QVT
- Rénover le dialogue social

### Définir les grandes lignes du projet

La rencontre avec la Direction doit permettre d'examiner si le projet de la FGMM-CFDT a des chances d'aboutir ; d'identifier les points d'accord et de désaccord ; de vérifier si l'essentiel peut être préservé. Par décision mûrement réfléchie, mais peut-être plus souvent qu'on ne le croit, par déconnexion avec les sciences sociales novatrices sur les questions du travail, ou encore par une gestion dans l'urgence des « dossiers sociaux », certaines directions des ressources humaines en sont restées à une approche classique de la qualité de vie au travail, restreinte au cadre de vie. Sur des questions plus graves concernant les risques psychosociaux, les négociations et les mesures prises confirment cette tendance des instances dirigeantes des entreprises à agir dans l'urgence, et donc à « soigner les personnes avant de soigner le travail ».

L'approche de la FGMM-CFDT est spécifique au sens où c'est un projet porté avant l'ANI-QVT du 19 juin 2013, qui en est à un stade de fort mûrissement. Ce n'est pas un projet habituel. Dans certaines entreprises, des équipes de recherche « tirent » aussi des directions d'entreprise et les organisations syndicales dans le même sens que celui proposé par la FGMM-CFDT. Mais ce sont des processus souvent longs, qui montrent qu'il nous faut convaincre avant d'agir. Certains interlocuteurs d'entreprises, déjà rencontrés, « découvrent » notre projet et en retiennent les grands principes. Pour

trouver des points de convergence et des lieux d'application, nous leur lançons le message que nous pouvons faire appel à des forces externes (sciences sociales) dans un cadre expérimental et si nécessaire avant même de négocier l'accord de contenu.

La discussion doit porter sur :

**La finalité :** le développement des capacités d'agir des salariés pour améliorer la qualité du travail, le bien-être et la performance.

**Le contenu :** centré sur l'organisation du travail et les relations professionnelles.

**La mise en œuvre en deux grandes étapes :**

- un accord de méthode définissant notamment les modalités de mise en œuvre des expérimentations,
- un accord de contenu pour généraliser les expérimentations et définir les évolutions à engager.

### Un engagement pour un dialogue social de qualité

Il faut enfin s'entendre sur les intentions de la Direction concernant la qualité du dialogue social. Les dirigeants et managers sont-ils prêts pour un dialogue social ouvert, franc et constructif ? Sont-ils disposés à reconnaître une compétence aux représentants du personnel pour intervenir sur le travail avec les salariés et les managers de proximité ? Sont-ils disposés à former les représentants du personnel sur le travail ?

## DEUXIÈME ÉTAPE : AVEC LES SALARIÉS

Nous nous plaçons à ce moment dans l'hypothèse chronologique où un processus de négociations et d'expérimentations peut se dérouler. Quoi qu'il en soit, cette deuxième étape vise à donner une visibilité complète de notre démarche et à le

défendre auprès des Directions d'entreprise. On y précisera en particulier les modalités de mise en œuvre des expérimentations, sur une durée suffisamment longue pour pouvoir en tirer des conclusions pertinentes.



# Accord de méthode

- Faire le bilan des accords antérieurs ayant un lien avec la QVT.
- Vérifier les points d'accord et de divergence sur le diagnostic des situations, concernant les trois volets: organisation du travail, relations professionnelles (dont les modalités d'expression) et conditions de travail.
- Présenter et argumenter les grandes étapes du projet QVT de la FGMM-CFDT, basé sur l'expérimentation:
  - de l'expression des salariés,
  - du rôle des RP sur le travail.
- Définir les thèmes majeurs de la QVT qui pourront être traités.

## ■ Un contenu adapté

Les points à traiter sont donc :

- le bilan des accords antérieurs ayant un lien avec la QVT, notamment l'accord pénibilité.
- les points d'accord et de divergence sur le diagnostic des situations, concernant les trois volets: organisation du travail, relations professionnelles (dont les modalités d'expression) et conditions de travail.
- les grandes étapes du projet QVT de la FGMM-CFDT, basé sur l'expérimentation:
  - de l'expression des salariés,
  - du rôle des RP sur le travail.

Les thèmes majeurs de la QVT qui pourront être traités dans l'accord de contenu.

L'examen et l'amendement du projet QVT de la Direction, notamment la méthode de travail, les modalités du dialogue social devant être démontrées.

En cas de désaccord profond sur le constat, un diagnostic spécifique peut être décidé, sachant que les expérimentations, si elles sont retenues, y contribueront également.

## Expérimentations: expression des salariés

- Proposer des espaces de discussion sous forme expérimentale:
  - Dans les unités de travail (réunions d'équipe).
  - Pour les groupes transverses qui impliquent déjà et/ou officiellement les salariés.
- Identifier les lieux d'expérimentation, en prenant en considération:
  - L'accord des managers de proximité et des salariés.
  - La désignation des représentants du personnel sur le travail.
  - La mise en œuvre des expérimentations sur toutes les équipes d'un même secteur retenu.
- Définir des règles de fonctionnement pour établir une confiance durable entre les salariés et managers.
- Prévoir une formation conjointe des managers de proximité et des représentants du personnel impliqués dans ces expérimentations.
- Établir une méthodologie de classement des problèmes.
- Préciser les modalités de suivi des expérimentations par les représentants du personnel.
- Définir des indicateurs de suivi et de satisfaction des salariés.

### ■ Deux formes de groupes d'expression

Deux types d'espaces de discussion peuvent être concernés par les expérimentations: les réunions d'équipes surtout en production, et les groupes transverses dans les services d'appui et les études.

Pour les réunions d'équipes, les discussions doivent permettre:

- d'identifier les problèmes de travail,
- de proposer et mettre en œuvre des solutions,
- de confronter les savoir-faire.

Les groupes transverses rassemblent généralement des salariés provenant d'équipes ou de services différents. Les salariés sont de fait partie prenante de ces groupes. Nous les intégrons dans les expérimentations, car les salariés y rencontrent des difficultés d'échanges et subissent parfois une pression pour tenir les délais. Il faut donc examiner également dans ces lieux: la qualité des échanges, les difficultés rencontrées, et la possibilité ou pas de confronter les savoir-faire, de discuter de la qualité du travail.

## ■ Règles de fonctionnement

Des règles de fonctionnement doivent être définies pour établir une confiance durable entre les salariés et managers, visant à garantir :

- une durée et périodicité de réunions favorisant une vraie expression sur le travail permettant un échange approfondi sur les problèmes et façons de faire (modes opératoires, procédures de travail...),
- une réelle capacité et volonté de prendre en compte les demandes, en reconnaissant que tout ne sera pas possible,
- une réelle priorisation des demandes des salariés et un suivi de la mise en œuvre des décisions,
- une animation et un compte rendu (validé par le groupe) assurés par rotation par l'un des

salariés, que nous désignons « salarié référent de l'équipe ».

Le « salarié référent de l'équipe » devra disposer d'un temps (ou disponibilité reconnue) pour rédiger le compte rendu, préparer les réunions avec le manager de proximité, suivre la résolution des problèmes identifiés.

La fonction de « salarié référent de l'équipe » doit être limitée dans le temps. Elle ne doit ni constituer un statut particulier entre les collaborateurs et le manager de proximité ni se substituer à la fonction de représentant du personnel. C'est cet équilibre à trouver qui renforce la nécessité de progresser sous forme expérimentale.

## ■ Formation conjointe

Pour garantir le succès de ces groupes d'expression, une formation conjointe des managers de proximité et des représentants du personnel sur le travail doit être organisée. Elle doit permettre une compréhension commune des responsabilités de chacun et porter sur les différentes modalités d'échanges pour favoriser l'expression de tous les parti-

cipants. Un formateur extérieur à l'entreprise, spécialiste en sciences sociales et management, pourrait aider à prendre de la hauteur sur la finalité de l'expression des salariés, à dissiper les malentendus éventuels, et à convaincre de l'intérêt réciproque des managers et représentants du personnel à travailler ensemble de façon constructive.

## ■ Méthodologie de classement

Pour s'assurer que tous les problèmes de travail peuvent être abordés, pour garantir une transparence dans les prises de décision et aider les managers pour la mise en œuvre des solutions, une méthodologie de classement des problèmes et solutions doit être définie.

Un document standard, à concevoir avec la Direction, doit être proposé pour suivre ces problèmes et solutions, et le degré de satisfaction des salariés.

**Pour les problèmes**, par exemple :

- organisation des tâches ou du poste,
- procédures de travail, standards,
- outils, moyens de travail,

- informations, contrôles, indicateurs,
- douleurs, maladies professionnelles, accidents du travail...

**Pour les solutions**, par exemple :

- informations et formation,
- solutions dans le périmètre du manager de proximité,
- solutions hors de son périmètre, avec identification des fonctions support à solliciter.

Cette classification facilitera la réalisation du diagnostic sur ces expérimentations par l'identification des problèmes soulevés et la nature des réponses apportées.

## ■ Rôle des représentants du personnel sur le travail (RPT)

Nous avons déjà indiqué qu'en principe les représentants du personnel ne participent pas dans les groupes d'expression, ce qui n'est ni prévu dans l'ANI-QVT, ni une demande de la FGMM-CFDT.

L'ANI-QVT est cependant peu explicite sur le suivi par les représentants du personnel, en indiquant seulement que « *les restitutions validées par le groupe sont portées à la connaissance de la hiérarchie et des institutions représentatives du personnel* ».

Ce n'est pas suffisant pour suivre et garantir le succès de ces espaces de discussion. Avec la

désignation de « représentants du personnel sur le travail », la FGMM-CFDT veut aller au-delà de cette information, et articuler ces espaces de discussion avec un nouveau rôle pour ces représentants.

Ce RPT doit bien sûr être destinataire des travaux du groupe d'expression, et entretenir des relations régulières avec les salariés et le manager de proximité. Cela doit lui permettre de corriger en temps réel les insuffisances ou difficultés rencontrées, durant cette phase expérimentale, avec le manager de proximité, et d'établir un bilan à mi-parcours.

## ■ Indicateurs de satisfaction et de suivi

Des indicateurs de satisfaction des salariés doivent être définis pour alimenter la phase suivante de « diagnostic-bilan ».

Ils devraient permettre de connaître :

- les sujets abordés (référence à la classi-

fication des problèmes et solutions),

- l'usage fait de l'expression des salariés : problèmes traités ou non, adaptation des façons de faire,
- le fonctionnement de ces espaces de discussion.

## Expérimentations: représentants du personnel sur le travail

- Désigner des représentants du personnel sur les questions du travail.
- Définir la fonction du représentant du personnel sur le travail.
- Proposer une manière inversée d'aborder les questions de travail.

### ■ Désignation

Dans cette phase expérimentale, les représentants du personnel sur le travail interviennent sur le même périmètre que les groupes d'expression. Ils sont proposés par les organisations syndicales signataires de l'accord de méthode, parmi les membres du CE, des DP, ou du CHSCT.

Leur rôle étant de travailler en confiance avec les managers de proximité pour l'examen des problèmes et la recherche de solutions, ils sont issus du même secteur d'activité (métier) des lieux d'expérimentations.

Chaque RPT cosigne avec le manager de proximité une charte de fonctionnement.

### ■ Fonction

Le représentant du personnel sur le travail :

- prend connaissance des sujets (problèmes et solutions) discutés dans les groupes d'expression et s'attache à comprendre les situations en relation directe avec les salariés,
- examine ces problèmes et solutions avec le manager de proximité, en visant à améliorer conjointement le bien-être et la performance,

- s'assure d'une réelle priorisation des problèmes des salariés, suit la mise en œuvre des solutions, vérifie la satisfaction des salariés, propose des mesures correctives si nécessaires.

**L'entreprise organise pour les RPT une formation en ergonomie** et sur les processus de travail en vigueur, par exemple, outils et méthodes du « Lean ».

### ■ Une manière inversée d'aborder les questions de travail

#### S'approcher au mieux du travail réel

Chaque représentant du personnel sur le travail aura ses propres compétences et façons d'observer l'activité de travail et d'aborder les problèmes. La formation permettra d'homogénéiser quelque peu les pratiques, mais ces représentants ne deviendront pas des ergonomes capables d'analyser en profondeur l'activité de travail.

L'important sera toujours de partir des situations concrètes, réelles de travail, pour comprendre ce qui est en jeu pour le salarié concerné. Comment il se débrouille par exemple avec les standards ou procédures, quelles sont ses façons de faire? Cette approche devra permettre de rendre visible le travail masqué, c'est-à-dire ce qui est fait dans



la réalité pour atteindre les résultats, et qui est transparent pour le manager.

Ce rôle n'est plus celui attribué classiquement aux représentants du personnel qui consiste à remonter les problèmes en perdant parfois la singularité des situations.

L'objectif doit être de traiter le plus localement possible les problèmes tels qu'ils sont identifiés par les salariés, et de ne remonter que les éléments communs, transversaux, qui impliquent des décisions centrales de la part d'une direction d'entreprise.

Dans cet esprit, le RPT repart systématiquement des problèmes identifiés en groupe d'expression. Concernant les problèmes complexes et prioritaires, il peut approfondir selon la démarche suivante :

- Observer l'activité et discuter avec le salarié pour identifier le problème.
- Vérifier si le problème se pose dans les mêmes termes pour tous les salariés occupant le poste (ceux des autres équipes de

travail par exemple).

- Émettre des propositions avec les opérateurs concernés en termes : de formation au poste, de modification du mode opératoire, d'organisation du poste de travail, de solution technique (outils, systèmes informatiques...), de dispositif de sécurité, etc.
- Échanger avec le manager de proximité sur le problème identifié et les solutions envisagées.
- Définir avec lui les suites à donner, les démarches à entreprendre.
- Suivre le traitement des problèmes, les solutions apportées, la mise à jour des standards...
- Vérifier le degré de satisfaction des salariés concernés, statuer avec le manager de proximité sur le bilan et décider des améliorations complémentaires à apporter ultérieurement.

Comme indiqué dans les finalités, l'optimum serait de dépasser une approche des questions de travail centrée exclusivement sur les contraintes pour aller vers une démarche qui donne progressivement des espaces de liberté aux opérateurs pour développer leurs capacités d'actions.

### **Environnement physique, espaces de travail**

#### **Contraintes physiques de travail**

#### **Structures d'organisation du travail, fonctions**

#### **Moyens et outils de travail**

#### **Conditions de réalisation du travail, sens du travail**

- Activité, façons de faire, travail bien fait.
- Capacité d'agir, de prendre des initiatives,
- Adaptation des procédures, des standards,
- Échanges, coopération avec les autres.
- Engagement dans le travail, travail invisible.

# Suivi, diagnostic et bilan

- Assurer le suivi des expérimentations par la SSE
- Réaliser un diagnostic et bilan avec la direction

## ■ Suivi des expérimentations par la SSE

Seuls quelques délégués, désignés représentants du personnel sur le travail, seront en suivi « quotidien » des expérimentations sur l'expression des salariés et sur le nouveau rôle d'intervention sur les questions de travail.

Ces représentants seront amenés à s'investir jusque dans la recherche de solutions. Cela bousculera les frontières assez hermétiques entre les différentes fonctions de l'entreprise (management, RH, fonctions support) et le rôle des représentants du personnel classiquement confiné dans la « remontée de revendications ». On ne peut pas exclure des dérives venant tant des managers de proximité que des RPT : refus d'une des parties de coopérer, difficulté à accéder aux échanges au sein des groupes d'expression et/ou à rencontrer les salariés, utilisation abusive des représentants du personnel par les managers et inversement prise de pouvoir des représentants du personnel sur les managers de proximité...

D'où l'importance pour la SSE de mettre en place un dispositif qui permet de suivre collectivement les expérimentations, par exemple sous la forme, par exemple, de réunions régulières de ces représentants du personnel avec des responsables de la section, de rencontres spécifiques avec les adhérents travaillant dans les unités couvertes par une expérimentation. Elles doivent permettre l'analyse des points forts et points faibles de ces expérimentations :

- pour la résolution des problèmes,
- sur les relations de confiance entre salariés, entre salariés et managers, entre salariés et représentants du personnel, entre managers et représentants du personnel,
- sur le climat social,
- sur l'attitude des salariés vis-à-vis de la CFDT dans l'entreprise.
- sur les perspectives et objectifs de la section en matière de syndicalisation à partir d'une valorisation des résultats obtenus.

## ■ Diagnostic et bilan

À l'issue de cette phase expérimentale, ce suivi régulier par la SSE permettra de faire, avec la Direction, le diagnostic basé sur quatre points :

- Le fonctionnement des espaces de discussion : intérêt et implication des salariés, problèmes traités et non traités, coopération, confiance au sein de l'équipe, amélioration de l'efficacité du travail, effets sur le bien-être au travail...

- Le nouveau rôle des représentants du personnel sur le travail : qualité des relations avec les managers de proximité, rôle de facilitateur contraintes

des processus ou organisations de travail retardant la résolution des problèmes, nature des problèmes récurrents, capacités des salariés et collectifs à agir, contraintes et charge de travail...

- Les sujets d'organisation, de relations professionnelles et de conditions de travail qui ont pu être améliorés dans le cadre des expérimentations, et ceux qui doivent évoluer par la mise en œuvre de solutions plus globales.

- Les progrès qu'ils ont induits sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

## Accord de contenu

- Concrétiser dans un accord :
  - les améliorations sur les processus et sujets de QVT tels qu'ils relèvent de la phase d'expérimentations,
  - les dispositions visant à étendre ces progrès à tous les secteurs de l'entreprise.
  - le principe d'une extension des expérimentations, en y apportant les améliorations nécessaires.
- Apporter une attention particulière au suivi de l'accord, en élaborant des indicateurs de processus et de résultats.
- Conclure un accord à durée déterminée.

À l'issue de ce processus relativement long (une année y compris la démarche préalable avec les salariés), pourra s'engager une négociation sur un accord de contenu.

Cette période n'aura pas été uniquement une suite de rencontres avec la Direction, et on peut espérer qu'elle aura déjà produit une transformation des modes de management et du fonctionnement de l'entreprise.

Il restera alors à concrétiser ces progrès dans un accord de contenu, à corriger les insuffisances ou déviations par rapport aux objectifs

initiaux, à généraliser la nouvelle approche des questions de travail.

La SSE doit s'appuyer sur tout ce qui aura été produit sur cette longue période pour « revisiter » ses revendications, ses thèmes de QVT, afin notamment de mieux intégrer les particularités locales et catégorielles.

Il est important que l'accord soit à durée déterminée, pour obliger un réexamen, car les organisations du travail évoluent régulièrement. Il y a parfois une forte mobilité des managers, et la qualité de l'expression peut en être détériorée.

Une intervention du CNAM s'orientant sur :

- la désignation de salariés référents pour identifier et suivre les problèmes,
- la mise en place d'une liste unique des problèmes avec obligation de donner des réponses,
- une implication syndicale dans le déroulement de l'expérimentation.

## Un exemple sur l'expression et la pratique syndicale sur la QVT

Pour souligner l'enjeu de l'accord qualité de vie au travail, notamment en termes d'expression des salariés, la démarche d'expérimentation engagée depuis décembre 2012 par le CNAM sous la responsabilité d'Yves Clot, étendue par la Direction de Renault à tout le département montage de l'usine de Flins constitue une référence significative.

À la suite des suicides, la CFDT Renault et la CGT avaient chacune, pour ce qui les concerne, engagé une recherche/action visant à mieux prendre en compte les questions du travail. L'intervention du CNAM était donc une opportunité pour ancrer la démarche.

Concrètement, le CNAM, en accord avec les organisations syndicales et la Direction centrale comme locale, se rend dans l'atelier et vérifie l'accord des opérateurs pour confronter leurs façons de faire, identifier les problèmes et rechercher des améliorations. Ces salariés sont aussi bien des CDI avec de l'ancienneté que des intérimaires (70 % dans cet atelier). Dans cet atelier, trois postes pénalisants sont examinés : dont celui de montage du « lécheur de vitres » qui fera l'objet d'un travail important, et de modifications concrètes.

Pour la FGMM-CFDT, c'est une priorité cohérente, puisque suite à notre demande, la QVT est inscrite dans l'accord de compétitivité de 2013 marquant ainsi le lien entre performance durable et qualité du travail.

Lors d'une première phase sur le seul secteur du montage des portes, une des plus grandes difficultés dans le montage de véhicule, les

salariés de l'équipe du matin ont été formés et filmés à leur poste de travail. Ces films leur sont ensuite diffusés afin que s'instaure un débat sur leurs pratiques professionnelles. La même démarche est répétée avec l'équipe d'après-midi. Les films des premiers sont diffusés aux seconds (mise en confrontation des pratiques professionnelles).

L'ensemble de ces films est également diffusé à la hiérarchie.

Quatre séances de réunions entre encadrements et opérateurs, également filmées, sont organisées à partir des films. Dans ces espaces de discussions, on retrouve le CNAM, l'encadrement et les opérateurs, soit douze personnes. Le film est le support des discussions : on y voit ce qu'est la performance réelle au poste et la confrontation des points de vue sur les résultats, sur les façons de faire, mais l'objectif n'est pas de les standardiser. Les problèmes et les solutions soulevés ont été hiérarchisés et traités, par exemple, avec moins de 12 000 euros d'investissement a été résolu un problème ancien de plus de 30 ans sur tous les véhicules : celui du poste de « lécheur de vitres ». La Direction comme la hiérarchie se sont investies dans la réussite de la démarche.

L'expérience est désormais déployée aux vingt-six équipes de travail du département montage de Flins, et par la suite à d'autres départements de fabrication.

Deux changements importants dans les équipes de travail structurent la démarche :

**L'élection de référents salariés** dans chaque unité (UET) a été organisée en mai 2014, soit l'élection de vingt-cinq référents pour l'ensemble du département. La participation à cette élection a été très forte, et les salariés se sont vraiment impliqués dans la démarche.

**La liste unique de problèmes (Lup)**

La prise de « fonction » des référent, a été consacrée à l'identification des problèmes avec les autres membres de l'UET. Les opérateurs réfléchissent à ces problèmes pour être le plus précis possible. Un document appelé Lup, discuté et amendé par les référents est édité. Il permet de recenser tous les problèmes des opérateurs en les classant par nature, et en définissant un ordre de priorité pour leur résolution : – urgent – important – peu attendre –. Les problèmes de sécurité et santé au travail sont systématiquement classés en « urgent ».

La CFDT, ainsi que les autres organisations syndicales, s'est investie dans la démarche. C'est

désormais sur le site de Guyancourt dans la partie ingénierie que se poursuit l'expérimentation dans le service d'études et de conception du montage des portes.

Ce qui est en cours de discussion au moment de la publication de ce livret, c'est la consolidation du processus et son transfert dans un ou plusieurs autres sites de Renault.

Les équipes CFDT de Renault accompagnent la démarche en terme de suivi avec la direction générale, et dans les groupes de suivi locaux, mais aucun de leurs représentants n'est présent dans les groupes d'expressions. La CFDT se pose la question de la façon d'exister et de relayer dans ce nouveau contexte, cette nouvelle fonction de référent d'équipe et la mise en place de représentants du personnel sur le travail tel que nous les portons dans notre démarche fédérale...

À suivre...

Philippe Portier,  
secrétaire général de la FGMM-CFDT

Ce livret s'inscrit pleinement dans la réflexion fédérale qui a fait l'objet de plusieurs publications. C'est la seconde qui traite de la qualité de vie au travail. Sa vocation, certes ambitieuse, est de faire le lien entre le lourd déficit de compétitivité de l'industrie française et notre ambition de remettre l'humain au cœur des préoccupations.

Notre histoire syndicale en particulier celle de la métallurgie trouve sa source dans la lutte pour obtenir de meilleures conditions de travail, faire en sorte que l'on « ne perde pas sa vie à la gagner ».

C'est dans la métallurgie que les premiers comités d'hygiène et de sécurité verront le jour, devenu depuis le CHSCT doté de moyens importants. Les conditions de travail et de sécurité se sont grandement améliorées depuis et le syndicalisme en est le principal artisan.

En quelque sorte, l'action des CHSCT s'est autonomisée de l'action syndicale de la section. Les employeurs ne s'y sont pas trompés et ont compris tout l'intérêt qu'ils pouvaient trouver dans des CHSCT qui fonctionnent de manière indépendante des autres instances sur un mode qui se veut consensuel.

Ce constat a poussé notre fédération à mettre en place des formations des membres des CHSCT qui replacent l'action sur la sécurité et les conditions de travail au cœur des revendications syndicales. C'est dans ce même esprit que nous avons constitué les journées fédérales « santé au travail ». Le présent livret s'inscrit également dans cette perspective.

C'est à la fin des trente glorieuses que les problèmes économiques se font plus prégnants. Le chômage de masse fait son apparition, la mondialisation s'accélère, une

course effrénée aux gains de compétitivité est ouverte tant la concurrence est vive.

Le syndicalisme se concentre alors sur la sécurisation et la préservation de l'emploi que ce soit comme l'a fait la CFDT avec la réduction du temps de travail pour un meilleur partage de celui-ci, ou plus récemment, en 2013, en élaborant et signant l'accord sur la sécurisation de l'emploi.

Mais tout ceci n'empêche pas que la course à la productivité se poursuive, le travail s'intensifie, se complexifie, dans tous les domaines y compris dans les métiers du tertiaire. Nombre de salariés vivent difficilement cette situation, certains ne la supportent pas. Les atteintes à la santé ayant pour cause le travail deviennent nombreuses, au point d'être un problème de santé publique et donc aussi économique.

La crise financière et économique que nous subissons depuis plusieurs années relance fortement, en particulier au sein de l'Europe des politiques de dumping fiscal et social. Les multinationales en tirent parti en mettant en concurrence leurs propres sites établis dans les différents pays selon des paramètres qui se cantonnent aux aspects coût et durée du travail. Tout est prétexte à accroître la rentabilité, de nombreux postes jugés non indispensables sont supprimés, la charge de travail se déporte sur ceux qui restent.

C'est cet état de fait qui a conduit la FGMM-CFDT à s'emparer de ces questions, à s'en « ré-emparer », à tenter de les comprendre et à imaginer comment l'action syndicale pouvait y répondre.

Très vite, nous sommes arrivés à la conclusion que l'amélioration de la qualité de vie au travail ne pouvait se résoudre dans la seule confrontation, si constructive soit-elle, entre représen-

tants des salariés et employeurs. Elle nécessite une implication de tous, au premier rang duquel les salariés bien entendu, mais aussi tous les acteurs de la ligne hiérarchique.

Ce livret tente donc d'étayer un objectif central, celui du développement des capacités d'actions des salariés et donc de leur efficacité. Il s'agit d'offrir une méthodologie pour organiser l'expression des salariés, afin de construire une organisation du travail respectueuse du bien-être de chacun, efficace dans les objectifs qu'elle vise à atteindre, efficiente dans le sens où elles développent les compé-

tences individuelles et collectives, ce qui contribue à maintenir une bonne santé. Cette démarche se place dans l'ambition que porte la Fédération, celle d'une industrie tournée vers le développement durable, sobre en énergie, respectueuse des ressources qu'elle utilise, attentive aux salariés qu'elle emploie, convaincue qu'il ne peut y avoir de bien-être sans bien faire.

Je ne terminerai pas sans remercier chaleureusement tous ceux qui ont participé à la construction de la démarche innovante développée dans cet ouvrage.

<b>ANI-QVT-EP:</b>	Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle, (dans ce livret et communément nous le nommons ANI-QVT).
<b>ANACT:</b>	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.
<b>CFDT:</b>	Confédération française démocratique du travail.
<b>CNAM:</b>	Conservatoire national des arts et métiers.
<b>FGMM-CFDT:</b>	Fédération générale des mines et de la métallurgie CFDT.
<b>IRP:</b>	Institutions représentatives du personnel.
<b>QVT:</b>	Qualité de vie au travail.
<b>Lean :</b>	Organisation du travail, aujourd'hui très répandue, qui a pour caractéristique le travail en équipe, la rotation des tâches, la gestion de la qualité et une autonomie contrôlée. Cette organisation combine flux tendus ou flux tirés, qualité totale, travail en groupe et polyvalence.
<b>REPORTING:</b>	La communication de données (en anglais reporting) est l'opération consistant, pour une entreprise, à faire rapport de son activité.
<b>RPS:</b>	Risques psychosociaux.
<b>SSE:</b>	Section syndicale d'entreprise.
<b>TMS:</b>	Troubles musculo-squelettiques.
<b>UIMM:</b>	Union des industries et métiers de la métallurgie.
<b>UMM:</b>	Union mines métaux.



# Bibliographie

---

- ALTER Norbert, *Donner et prendre, La coopération en entreprise*, La découverte, 2010.
- CLOTYves, LHUILLIER Dominique (sous la direction), *Travail et santé, ouvertures cliniques*, Erès, 2010.
- CLOTYves, *Le travail à cœur*, La découverte, 2010.
- CLOTYves, GOLLAC Michel, *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Armand Collin, 2014.
- EHRENBERG Alain, *La société du malaise*, Odile Jacob, 2012.
- FALZON Pierre (sous la direction), *Ergonomie constructive*, Presses Universitaires de France, 2013.
- DE GAULEJAC Vincent, *Travail, les raisons de la colère*, Le Seuil, 2011.
- GINSBOURGER Francis, *Ce qui tue le travail*, Michalon éditions, 2010.
- GUÉGUEN Haud, MALOCHET Guillaume, *Les théories de la reconnaissance*, La Découverte, 2012.
- KARSENTY Laurent (sous la coordination), *La confiance au travail*, Octares, 2013.
- FRASER Nancy, *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et distribution*, La Découverte, 2011.
- SEN Armartya, *L'idée de Justice*, Flammarion, Paris 2010.
- TRENTIN Bruno, *La Cité du travail, Le fordisme et la gauche*, Fayard Poids et Mesures du Monde, 2014.

# Remerciements

---

En premier lieu, aux personnes du groupe ressources fédéral : Raymond Buchholzer, Emmanuel Couvreur, Michel Saily et son pilote, Jean-Luc Collin, secrétaire national en charge du dossier « Vie au travail », ainsi que son assistant Vincent Bottazzi.

Les personnes ayant accepté d'apporter leurs connaissances universitaires dans ce domaine, dans le cadre de la mise en place d'un comité scientifique de suivi de la démarche de la FGMM-CFDT : Yves Clot, Pierre Falzon, François Hubault, Yves Lichtenberger, Julien Pelletier, Pascal Ughetto, Dominique Gillier, secrétaire général de la fédération lors du démarrage de ces travaux.