

Une nouvelle approche des conditions de travail

La QVT régénère la politique de santé au travail en questionnant l'organisation de l'activité. Mais aller au-devant de la prévention est exigeant pour les directions comme pour les représentants des salariés. Le regard de Thierry Lebey, membre du Bureau national CFDT Cadres et du réseau confédéral « santé au travail ».

La qualité de vie au travail (QVT) est une notion plus large que la santé au travail car elle est liée à l'organisation de l'activité. C'est l'avancée de l'accord national de 2013. Les représentants du patronat maintiennent le fait que l'organisation du travail est une prérogative unilatérale et ne se négocie pas. Mais ils ont admis qu'elle ne pouvait être éludée. Les conditions de travail résultent de son organisation. Ensuite, la notion de qualité de vie au travail vise d'abord le travail et les conditions de travail mais également la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail ». Nous sommes donc au-delà du seul bien-être. Nous allons plus loin que l'approche centrée sur les questions de santé individuelle. Nous les regardons dans l'environnement du travail et cet environnement fait partie de la discussion sur les conditions de travail. Le lien entre santé et

organisation ne s'établit pas simplement. Il émerge d'une discussion, d'une mise en débat sur les façons de travailler. Et cette discussion elle-même obéit à des règles. Il y a une ingénierie de la discussion sur le travail. En cela, la politique QVT est, au-delà de la politique de santé, une démarche. Une approche globale du travail vu dans son environnement. La finalité est cependant individuelle. Sans négociation réelle sur le management du travail, il ne peut y avoir qu'une discussion sur l'organisation en vue d'améliorer le quotidien du salarié. Mais la QVT est une avancée en cela que nous regardons l'organisation selon son effet sur les personnes. Et donc, nous regardons la performance globale dans la dimension systémique de l'organisation. Celle-ci ne doit pas être seulement financière mais rendre les salariés en phase avec leur travail et ne pas en souffrir.

Comment ? C'est la qualité du travail et la qualité de la façon dont on travaille qui font l'objet d'une action syndicale. On part de l'idée que les salariés doivent se retrouver dans leur travail. Se reconnaître dans ce que l'on fait, c'est se sentir bien et travailler bien. La préservation de la santé et de la sécurité au travail et l'amélioration des conditions de travail reposent notamment sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée à la qualité du travail. La démarche qualité de vie au travail fait ainsi clairement le lien entre l'amélioration des conditions de travail et la performance des organisations. En permettant d'élaborer des réponses conjointes aux attentes à l'égard du travail des salariés, des clients et de l'entreprise en termes de performance, elle permet de placer les enjeux de la qualité du travail au cœur du dialogue professionnel et des projets de l'entreprise. Prenons l'exemple des risques psychosociaux (RPS) qui touchent plus les travailleurs de l'immatériel que les risques physiques sur un chantier. Travailler sur les RPS sous l'angle large de la QVT revient à l'idée que la performance professionnelle est une affaire d'organisation dans laquelle les personnes peuvent s'inscrire. L'angle santé existe depuis belle lurette, mais la QVT va plus loin. La QVT s'inscrit dans un contexte d'inflexion de politique de santé au travail tour-

née de plus en plus vers la prévention¹. Elle donne la priorité à la prévention primaire et entend développer la culture de prévention. La prévention primaire aide à réduire et à éliminer les risques professionnels avant l'apparition de leurs éventuelles conséquences néfastes sur la santé. La prévention secondaire contribue au dépistage des maladies professionnelles ou en relation avec le travail, si possible avant même que ces maladies se déclarent. La prévention tertiaire vise à limiter les conséquences des maladies professionnelles installées, à prévenir les rechutes et favoriser la réinsertion sociale des salariés. Et en aval, on la distingue de la réparation d'un problème de santé. Ces enjeux sont réels, mais sans doute ont-ils accaparé les travaux des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Les comités ont une image d'instrument des directions d'entreprises recueillant les situations individuelles les plus graves. On discute peu des causes des risques en CHSCT.

Concrètement, la qualité de vie au travail, par son approche globale et systémique, est une démarche qui peut être conduite à l'occasion de la mise en œuvre de

1 On se reportera au « plan santé au travail 2016-2020 » sous l'égide du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

projets d'investissement, de transformation ou en réponse à des dysfonctionnements. Les transformations dans les entreprises sont en effet souvent portées par des méthodes et des techniques (*lean*, progiciel, approche client, démarche qualité, *reporting*, etc.), dont les effets doivent être anticipés ou évalués en amont. Cette démarche, centrée sur l'analyse des situations de travail réelles (notamment au regard de la santé et de la sécurité des travailleurs) et la réflexion sur l'organisation du travail dans des espaces de dialogue professionnel, permet de renforcer l'efficacité de ces transformations et la prévention primaire.

Les espaces de dialogue sont importants dans le dispositif. Ils sont des moments où l'on parle de l'organisation. En cela, ils complètent le dialogue social mais aussi les réunions d'équipe. Je suis convaincu que les managers doivent s'appuyer sur eux. A travers ces espaces, les managers vivent pleinement leur rôle d'arti-

culatation entre le prescrit de la direction et le réel remonté par les autres salariés. Aux managers de rendre stratégique la mise en discussion du travail et des conditions de son exercice. En cela, la politique QVT les interpelle. Elle les remet en selle ! Les managers sont avant tout des animateurs du collectif de travail. Mais c'est exigeant pour eux. Mettre en discussion le travail, c'est perdre un peu de la maîtrise que l'on a, ou que l'on pense détenir, sur son organisation. A l'entreprise de les encourager dans la démarche. Et côté syndical, il y a aussi un défi à accepter ce rôle du manager qui vient un peu sur les plates-bandes des représentants du personnel. A eux de s'assurer du suivi des réponses apportées aux propositions d'amélioration de l'organisation et des conditions de travail. Si les conditions de travail sont l'affaire de plusieurs parties prenantes, la démarche QVT bouscule ainsi l'ordre établi.

Thierry Lebey