

TRAVAIL & CHANGEMENT

Le magazine du réseau Anact-Aract

N°372 - Juin 2019 - anact.fr



07

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Une idée qui
fait son chemin

15

L'ÉGALITÉ
PROFESSIONNELLE,
c'est aussi une affaire
de santé au travail

18

PERSPECTIVES
sur les plateformes
numériques
de services

Anact  Aract

LE RÉSEAU

04. ACTU

Événements, premiers enseignements des expérimentations, chiffres-clés, nouveaux projets : un aperçu en cinq brèves de notre actualité.

05. CONTRE-CHAMP

3 IDÉES REÇUES DÉCODÉES

- « Beaucoup de salariés résistent au changement »
- « Les jeunes ne veulent plus travailler ! »
- « Il n'y a qu'à cliquer pour se déconnecter »

06. FOCUS

JURIDIKTHON, DIALOGUE SOCIAL & INNOVATION

Zoom sur un format d'action partenarial conçu par le réseau Anact-Aract pour créer de nouveaux espaces d'apprentissage et d'expérimentation.

07.

 En juin 2019, les partenaires sociaux devront dire s'ils souhaitent traiter de la qualité de vie au travail dans le cadre de la réforme sur la santé au travail. L'occasion de faire le point sur les pratiques des entreprises en matière de QVT, six ans après la signature de l'Accord national interprofessionnel sur ce sujet.

Dossier

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : UNE IDÉE QUI FAIT SON CHEMIN

- 08.** La QVT à l'âge de raison
- 10.** Un outil pour reprendre la main sur les transformations numériques ?
- 11.** La juste dose chez Unither
- 12.** Maître-mot à la Fondation Verdier.
- 13.** La QVT hors les murs

14. GRAND ANGLE

Une sélection de propos sur les conditions de travail, entendus dans nos interventions, à l'occasion d'un événement ou lus dans la presse.

 Le nouveau cadre de dialogue social invite les acteurs d'entreprise à chercher des réponses au plus près du terrain. Dans cette perspective, le Juridikthon rassemble et fédère des acteurs ayant des points de vue distincts, mais qui s'engagent collectivement pour proposer des solutions inédites qu'ils n'auraient pas pu construire individuellement.

15.

COUP D'ŒIL

**L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE,
C'EST AUSSI UNE AFFAIRE
DE SANTÉ AU TRAVAIL**

16.

RÉCITS

**TRAVAIL SOUS
HAUTE TENSION:
LE RÉSEAU
DE TRANSPORT
D'ÉLECTRICITÉ**

Une expérience de lecture immersive pour découvrir des situations de travail et les points de vue des salariés et managers qui les vivent.

Il est 2h20 et l'alarme pour intrusion s'est déclenchée dans l'un des groupements de postes électriques gérés par Réseau de transport d'électricité (RTE). Stéphane, l'opérateur d'astreinte, se rend sur le site de l'incident. Le temps de faire le tour des installations et de tout contrôler, il a passé deux heures, seul, au poste en pleine nuit...

18

PERSPECTIVES

**LES PLATEFORMES
NUMÉRIQUES DE SERVICES**

Questions et idées clés pour aborder un sujet, qui occupe le débat public, sous l'angle des conditions de travail.



**Richard
Abadie**

Directeur général
de l'Anact

Travail & Changement évolue : une mise en pages aérée, modernisée, des inflexions rédactionnelles pour un magazine plus rythmé et pédagogique qui couvrira, au fil des numéros, la palette d'actions du réseau Anact-Aract.

Au moment où les réflexions sur l'évolution du système de santé au travail se poursuivent, nous souhaitons avec cette nouvelle formule montrer ce que produit une approche globale des conditions de travail. Et illustrer, par l'exemple, comment une telle approche – qui intègre santé au travail et performance – peut s'appuyer sur des pratiques renouvelées de prévention, de conduite de changement et de négociation.

“

Avec cette nouvelle formule, nous souhaitons montrer ce que produit concrètement une approche globale des conditions de travail.

”

Tout naturellement, c'est à la Qualité de vie au travail que nous consacrons le dossier de ce numéro. Sans doute avons-nous, avec d'autres, perdu la bataille de la communication sur ce sujet puisque l'expression « Qualité de vie au travail » désigne aujourd'hui aussi bien la pratique du yoga en entreprise que des démarches centrées sur l'amélioration des façons de travailler. Dans ce dernier registre, qui est le nôtre, il y a pourtant beaucoup à apprendre des actions QVT mises en œuvre ces six dernières années par les entreprises et les acteurs qui les accompagnent. Tantôt timides, tantôt ambitieuses, souvent innovantes, elles montrent que la QVT peut être une démarche utile pour accompagner les mutations et préparer ainsi les conditions de travail de demain.

Nous vous donnons rendez-vous en septembre pour le prochain numéro de *Travail & Changement* (à lire également en ligne sur notre site) avec un rythme de parution inchangé : trois numéros par an, au printemps, à la rentrée d'automne et en fin d'année. Bonne lecture à tous !



DIALOGUE SOCIAL

CSE : DES ATELIERS POUR LES ENTREPRISES DE MOINS DE 50 SALARIÉS

Alors que le dialogue social est reconnu comme un levier d'amélioration de la prévention et que les entreprises de moins de 50 salariés sont concernées par un taux important de sinistralité, seulement un tiers d'entre elles disposent d'instances représentatives du personnel. Pour faciliter la mise en place du CSE (Comité social et économique) dans ces entreprises, le réseau Anact-Aract déploie un parcours de formation dédié. Conçu avec l'Aract et la Direccte Occitanie et expérimenté dans trois régions, ce parcours propose à des binômes « employeurs et représentants du personnel » des ateliers à la carte qui aident non seulement à installer un CSE mais aussi à l'animer dans la durée. Et il invite à développer des projets de santé-sécurité-conditions de travail, une façon de faire l'expérience d'un dialogue social de qualité.

 **« Agir sur la santé, la sécurité et les conditions de travail au sein du CSE ». Guide sur anact.fr.**

TWITTER

ANACT @ANACT_

« Quand une entreprise digitalise sa production, elle modifie les tempos, les coopérations, les relations avec les clients... Dans quels lieux ces changements sont-ils discutés ? »

#reprendrelain.

Un point sur les projets Anact-Aract sur **#numerique**

#QVT#dialoguesocial



ATTRACTIVITÉ DES ENTREPRISES

À LA RECHERCHE DE NOUVEAUX MODES D'ACTION

Les entreprises concernées par des problèmes d'attractivité et de fidélisation du personnel cherchent à améliorer leurs procédures de recrutement, parfois leurs conditions d'emploi. Quid des conditions de travail comme registre d'action complémentaire ? Le prochain appel à projets du Fact (Fonds d'amélioration des conditions de travail), piloté par l'Anact, s'adresse aux organismes sectoriels, régionaux ou aux entreprises souhaitant développer des actions innovantes sur ces questions.

 **Appel à projets à découvrir sur anact.fr (date limite de dépôt des dossiers : 12 juillet 2019).**

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

HARCÈLEMENT SEXUEL ET VIOLENCES SEXISTES : UN RISQUE PROFESSIONNEL COMME UN AUTRE ?

Le harcèlement et le sexisme au travail demeurent méconnus et sous-évalués dans l'entreprise. Retenu dans le cadre de l'appel à contribution du secrétariat d'État chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes, un projet de l'Anact prévoit un cycle de webinaires sur ce sujet à destination des préventeurs, des RH et des employeurs. L'objectif ? Aider les entreprises à intégrer ces risques et à identifier ce qui, dans l'organisation du travail, peut les favoriser (travail isolé, horaires atypiques, dépendance hiérarchique, faibles marges de manœuvre...) ou à l'inverse jouer le rôle de levier de prévention. Un jeu pédagogique permettra également d'animer des sessions de sensibilisation sur ces questions.

 **Cycle de webinaires sur la prévention des violences sexistes et sexuelles en octobre 2019.**

12 c'est le nombre de porteurs de projets de la filière viande en circuits de

proximité qui ont bénéficié d'un dispositif d'innovation collaborative animé par l'Anact pour le ministère de l'Agriculture.

3 IDÉES REÇUES

ET SI ON REGARDAIT LES CHOSSES AUTREMENT, SOUS L'ANGLE DES CONDITIONS DE TRAVAIL

1 “ BEAUCOUP DE SALARIÉS RÉSISTENT AU CHANGEMENT ”

2

Pour beaucoup, la « résistance au changement » expliquerait les échecs des projets de transformations (fusion, réorganisation, etc.). Pourtant, les expériences du réseau Anact-Aract montrent que les salariés ne rechignent pas au changement « en soi » ; dans bien des cas, ils l'appellent même de leurs vœux ! Ils expriment des réticences quand le sens du changement ne répond pas, selon eux, à des enjeux d'efficacité, de qualité du travail, d'amélioration des conditions de travail. En faisant une place suffisamment tôt à l'écoute, au débat et à la prise en compte des savoirs et des propositions des salariés, « la résistance au changement » est loin d'être une fatalité. Au contraire, le projet en ressort enrichi et fiabilisé.

 **10 questions sur la conduite des projets de transformation. Guide sur anact.fr.**

“ IL N'Y A QU'À CLIQUER POUR SE DÉCONNECTER ! ”

Il suffirait d'appuyer sur le bouton « off » pour éviter que le travail déborde sur la vie privée. Paramétrer les outils numériques pour empêcher leur utilisation à certaines heures ou sensibiliser les salariés et managers à un usage raisonné sont des actions utiles mais insuffisantes si elles ne sont pas associées à une réflexion collective sur les raisons des dérives. Un défi pour les partenaires sociaux alors que le droit à la déconnexion a fait son entrée dans le code du travail depuis la loi du 8 août 2016 (article L.2242-17). Et si on allait chercher des pistes d'action du côté de la régulation de la charge de travail en tenant compte des enjeux propres à chaque entreprise et secteur d'activité ?

 **10 questions sur la charge de travail. Guide sur anact.fr.**

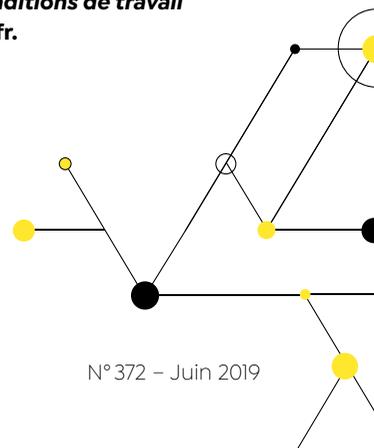
“ LES JEUNES NE VEULENT PLUS TRAVAILLER ! ”

1

Socialisés avec Internet, les jeunes, rebaptisés millenials ou génération Y, ne consentiraient plus à faire d'efforts pour réussir leur carrière professionnelle. Ils seraient plus soucieux de leur temps libre, refuseraient les contraintes et la hiérarchie. Pour des responsables RH, cette question est devenue un véritable casse-tête : faut-il un management spécifique pour ces néo-salariés ? Pourtant, une enquête européenne « European Values Study », réalisée depuis 1981, montre que, structurellement, les attentes des jeunes et des plus âgés sont très similaires. Ce qui a changé, ce sont moins les personnes que les contextes de travail : moins de stabilité des emplois et de parcours ascendants, des métiers bousculés par des changements fréquents. Aujourd'hui, toutes les générations aspirent à un travail de qualité qui exige de l'initiative et qui permette de concilier vies professionnelle et personnelle.

 **Revue des conditions de travail n°2 sur anact.fr.**

3



JURIDIKTHON, Innovation & Dialogue social

Un concours imaginé par l'Anact et ses partenaires pour élaborer en 24 heures des solutions socialement innovantes et juridiquement fiables pour les entreprises participantes. Retour sur l'édition 2018 organisée avec l'Aract Ile-de-France à Paris.



J - 2 mois

PRÉPARATION

Associer 4 à 5 entreprises, en priorité des TPE-PME, pour travailler sur des problématiques réelles

Les chargés de mission du réseau Anact-Aract rencontrent dirigeants et représentants du personnel des entreprises participantes pour préciser le sujet sur lequel ils veulent progresser.



La veille

COMPOSITION DES ÉQUIPES

Créer des équipes pluridisciplinaires (une équipe par entreprise)

Des étudiants issus de trois Masters en droit social de l'Université de Panthéon-Sorbonne participent à cette édition. Ils sont coachés par des avocats du cabinet Fidal, des spécialistes de l'innovation sociale du réseau Anact-Aract et des consultants du cabinet Plein Sens.

Jour J



PROTOTYPAGE

Alterner et rythmer les séquences pour favoriser la créativité

- Travail en équipe : analyse et recherche des solutions.
- Présentations régulières des pistes aux entreprises : tests et ajustements.
- Passages d'experts : challenges, apports spécifiques.
- Rassemblement et « pitch » à mi-parcours pour créer une émulation.
- Présentations des solutions au jury, présidé par le Directeur général du travail, Yves Struillou.

Une semaine après



REMISE DES PRIX

Récompenser les équipes

Retour sur l'édition 2018 et présentation des 2 éditions programmées en novembre 2019 sur anact.fr.

Après l'exposé des solutions par chaque équipe, Muriel Pénicaud, ministre du Travail, remet le prix aux lauréats.

M. Pénicaud : «JE SUIS FRAPPÉE DE LA CRÉATIVITÉ DES SOLUTIONS INVENTÉES. ELLES ILLUSTRENT PARFAITEMENT UNE VISION DU DROIT SOCIAL COMME LEVIER POUR TROUVER DES SOLUTIONS OPÉRATIONNELLES»

QUALITE DE VIE

AU TRAVAIL

Une idée qui fait son chemin



La QVT à l'âge de raison

Six ans après la signature de l'Accord national interprofessionnel (ANI), les pratiques des entreprises en matière de Qualité de vie au travail offrent une image contrastée. Le point sur les acquis et les pistes d'amélioration.



Il faut se replacer dans le contexte de la fin des années 2000 pour percevoir ce que la notion de Qualité de vie au travail (QVT) proposait de nouveau. Depuis plusieurs années, acteurs de terrain, experts et institutionnels cherchaient des solutions pour sortir de la « crise des risques psychosociaux », mise en exergue par une série de suicides dans de grandes entreprises. Et pointaient, face à l'ampleur des mutations à accompagner, les limites des démarches d'amélioration des conditions de travail centrées sur la prise en compte du mal-être dans l'entreprise, ou qui suivaient la seule logique de compensation des dommages pour les salariés.

UN CADRE D'ACTION NOVATEUR

Dans ce sillage, le « rapport Lachmann, Larose, Pénicaud » sur le « bien-être et l'efficacité au travail » commandé par le Premier ministre et rendu public en 2010, appelait à renforcer la prévention en amont des risques et à mettre l'accent sur le développement de la santé et les

conditions de l'engagement des salariés. Partageant cette ambition, les partenaires sociaux signataires de l'ANI QVT-EP¹ (Accord national interprofessionnel Qualité de vie au travail-égalité professionnelle) ont proposé de s'attaquer au cœur du problème : « La capacité des salariés à s'exprimer et à agir sur leurs situations de travail » pour que chacun réalise un travail dans lequel il puisse se reconnaître (« faire du bon travail », première phrase du préambule de l'accord). On comprend ainsi que la QVT n'a été conçue ni comme une démarche « en plus », ni comme une « cerise sur le gâteau » ou un « luxe » pour des entreprises qui se portent bien, mais comme un cadre d'action novateur pour appréhender les questions du travail. Plus encore, cet accord a marqué un tournant en encourageant directions et organisations syndicales à faire le lien entre les difficultés vécues et l'organisation du travail. S'orienter vers la construction de nouveaux équilibres portait la promesse d'améliorer conjointement

Méthodes et guides du réseau Anact-Aract

- La « **méthode QVT** », une démarche paritaire en quatre phases à adapter à chaque contexte ;
- La **méthode de l'«évaluation embarquée»** pour évaluer en temps réel avec les salariés et leurs représentants les effets d'un changement et procéder à des ajustements ;
- Les « **clusters QVT** » : une modalité d'action inter-entreprises animée par le réseau Anact-Aract pour bénéficier d'une synergie collective au lancement d'une démarche ;
- Une **formation adressée aux représentants du personnel** pour négocier un accord Égalité professionnelle-QVT ;
- Des **guides et outils** sur l'animation d'espaces de discussion centrés sur le travail.

Tous les documents sont disponibles sur le site de l'Anact.

les conditions de travail des salariés et la compétitivité des entreprises. Six ans après la signature de l'ANI, qu'en est-il advenu ?

L'ÉCOLE DU SUR-MESURE

L'analyse d'un échantillon d'une centaine d'accords, signés entre août 2017 et 2018, et des interventions menées par le Réseau Anact-Aract montre que la notion de qualité de vie au travail a favorisé la prise en compte des difficultés et des attentes individuelles et sociales: égalité professionnelle, développement du télétravail, articulation des temps, handicap, etc. Au-delà, des actions innovantes d'entreprises et de collectifs de PME dans certains territoires (voir page 13) ou dans certaines filières – par exemple les transports, l'agroalimentaire, le sanitaire et le médico-social – ont permis de progresser sur les questions d'attractivité des métiers, de prévention et de performance. Ainsi, le bilan d'étape de la Qualité de vie au travail ne doit pas s'arrêter au nombre d'accords signés, ni même à leur contenu explicite, mais il doit s'attacher à suivre les cheminements empruntés par des entreprises de toutes tailles, faits d'expérimentations et inscrits dans la durée.

Davantage de démarches participatives: tel est le point commun aux entreprises qui se sont emparées de la QVT. Un acquis indispensable à l'amélioration des conditions de travail et qui limite les tentations de faire machine arrière. Toutefois, dans

un certain nombre d'entre elles, ces démarches n'ont pas encore permis de faire progresser des sujets centraux tels que la charge de travail, l'évolution des métiers ou le sens au travail, facteur de développement de la santé et de l'efficacité.

DES VOIES D'AMÉLIORATION

Il faut certainement retenir de ces expériences la nécessité de centrer les discussions sur le contenu du travail afin d'éviter qu'elles ne se résument à des échanges de points de vue ou à l'énoncé de vœux pieux et pour qu'elles permettent de prendre des décisions collectives et concrètes sur l'organisation du travail. Ce qui implique aussi que les démarches soient articulées aux projets de transformation et d'amélioration de la performance et qu'elles mobilisent, au-delà des RH, tous les services de l'entreprise (« achats », « finances », « systèmes d'information », « production ») dont les décisions ont un impact sur le fonctionnement quotidien et les conditions de travail des salariés. À ces conditions, la QVT franchira un cap en s'installant durablement dans les pratiques « au point de faire évoluer les formes et dynamiques d'organisation » précise Matthieu Pavageau, directeur technique et scientifique de l'Anact. « La notion de Qualité de vie au travail est encore jeune. Mais on perçoit tout son potentiel pour enrichir les négociations à venir dans les entreprises. Le réseau Anact-Aract reste mobilisé pour contribuer à la faire mûrir ».

► *Mélanie Burlet*

“
**Davantage
 de démarches
 participatives:
 tel est le point
 commun aux
 entreprises qui
 se sont emparées
 de la QVT.**
 ”

1 - Signé le 13 juin 2013 par la CGPME, l'UPA, le Medef d'une part; et la CFDT, la CFE-CGC et la CFTC d'autre part, pour une durée déterminée de trois ans (non renouvelé à ce stade). Le réseau Anact-Aract a été désignée comme un organisme en mesure d'accompagner les partenaires sociaux, les branches et les entreprises dans les expérimentations conduites sur ce sujet.

POUR ALLER PLUS LOIN

« Un cap à tenir », un rapport de l'Anact sur les accords et pratiques QVT depuis la signature de l'ANI et comprenant les contributions de la CFDT, la CGT, la CFE-CGC, FO, et l'U2P.

QVT, quelle dynamique du côté...



... DE LA LOI ?

Les lois - Rebsamen, El Khomri puis les ordonnances de 2017 - ont intégré certains thèmes de l'Accord national interprofessionnel sur la QVT: égalité, articulation vie personnelle vie professionnelle, droit à la déconnexion, droit d'expression, etc., avec pour les entreprises des possibilités d'accords collectifs à la carte.

... DES ACTEURS ACCOMPAGNANT LES ENTREPRISES ?

- Les partenaires sociaux ont fait de la QVT l'une des priorités du Plan santé au travail n° 3.
- Au niveau des branches, quelques démarches intéressantes (mais trop rares) ont été menées dans des secteurs avec des enjeux forts d'attractivité. Seule une poignée d'accords a été conclue.
- L'offre d'appui-conseil sur la QVT est riche mais très hétérogène.

La QVT pour reprendre la main sur les transformations numériques ?



MARIE-JOSÉ KOTLICKI
Secrétaire générale de l'Ugict-CGT (Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens CGT).

M-J. K.: Au sein des grandes entreprises en particulier, les NTIC ont surtout été utilisées pour flexibiliser l'organisation du travail. Dans la continuité de notre mobilisation pour le droit à la déconnexion (2014) et du rapport Mettling (2015) auquel nous avons contribué, nous proposons un renversement de perspectives: mettre la transformation numérique au service de la qualité de vie au travail et de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. A ce jour, c'est davantage le manque de temps et l'intensification du travail qui ressortent des enquêtes menées auprès des cadres. Trop peu d'accords sont signés pour répondre à ces enjeux: une centaine seulement sur le droit à la déconnexion, avec des contenus très inégaux, alors que la loi est effective depuis janvier 2017.

L'Ugict-CGT entend être force de propositions pour construire les nouveaux droits qui doivent accompagner ces mutations. C'est dans cet esprit que nous avons réalisé des guides et outils¹ à disposition des équipes syndicales. Autre élément déterminant: il est important que le management de proximité dispose de réelles marges de manœuvre dans la prévention des risques psychosociaux. Pour cela, avec les RH, ils doivent pouvoir évaluer le changement à leur niveau en étant garants de sa cohérence globale, sur la base d'un dialogue social renouvelé avec les syndicats.

1 - « Utiliser la transformation numérique pour changer le travail: le guide QVT » (Ugict-CGT, novembre 2017).



FRÉDÉRIC LAFAGE
Président de la Fédération Cinov (Fédération des syndicats des métiers de la prestation intellectuelle du conseil, de l'ingénierie et du numérique), président d'ORFEA.

F. L.: le diagnostic, réalisé par l'observatoire de la branche Betic² en 2017, montre une situation subie pour les TPE-PME. En matière d'évolution numérique, la réflexion technique domine, ce qui revient à sous-estimer l'impact des transformations sur les organisations. Par exemple, la maquette numérique « BIM », déployée dans le secteur de la conception architecturale et de la gestion du patrimoine, s'appuie sur un logiciel de modélisation qui transforme les méthodes et pratiques de travail de la conception à l'utilisation d'un bâtiment. Elle définit qui fait quoi, comment et à quel moment. Entre les exigences de la maîtrise d'ouvrage et la façon dont sont intégrés les équipements, les chefs des petites entreprises ne savent pas comment s'y prendre et remontent des difficultés importantes de coopération (métiers et intergénérationnelle) et finalement d'efficacité sur les projets.

C'est pourquoi la Fédération Cinov se mobilise en organisant en 2019 un « Tour de France de la transformation numérique » et le « Rex BIM Tour ». Objectif: résoudre les problèmes des TPE-PME en orientant la réflexion sur la performance, la qualité de vie au travail et leur attractivité. Nous créons les espaces pour qu'elles engagent le dialogue avec des acteurs clefs (donneurs d'ordre, équipementiers, organismes de prévention, formation, etc.) afin de les aider à comprendre et maîtriser ces transformations. •

2 - Branche Bureaux d'études techniques des cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseil.

QVT : la juste dose chez Unither

Unither est un groupe de sous-traitance pharmaceutique qui compte cinq usines en France. L'entreprise a lancé une démarche QVT en 2014 sur l'un de ses sites. Et a signé en 2019 un accord à l'échelle du groupe.

Lorsqu'Unither, leader mondial de l'unidose stérile, lance en 2014 à Coutances, en Normandie, une démarche autour de la qualité de vie au travail, le site fait face à des enjeux de productivité et à un accroissement de la charge de travail. En dix ans, son développement, marqué par le passage de trois à dix lignes de production, a entraîné d'importantes transformations de l'organisation. Et le DRH du groupe, Laurent Demagnez, constate à cette époque une augmentation des demandes de ruptures conventionnelles. L'Aract Normandie est sollicitée pour aider les acteurs de l'entreprise à définir eux-mêmes ce qui « fait QVT » sur ce site.

Une réflexion collective sur des problèmes concrets

En suivant la méthode de la « situation-problème », les groupes de travail choisissent de se concentrer sur les étapes clés d'un projet d'investissement – réalisation des cahiers des charges, définition des modules de formation, amélioration de la réception des machines, tests interservices au moment de la mise en route – et accumulent des exemples et propositions concrètes pour démontrer l'intérêt d'associer les salariés dès la phase de conception. « Le fait de réaliser nous-mêmes un bilan grâce à

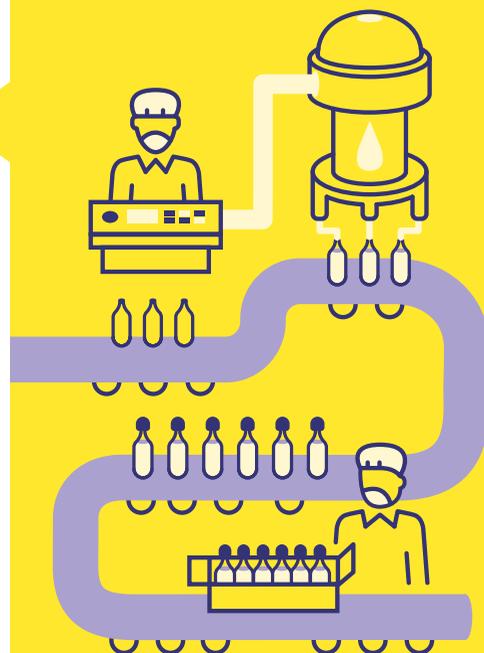
l'animation d'espaces de discussion sur la base de situations de travail – reconnues par un groupe de salariés comme étant significatives des difficultés vécues – est un puissant moyen de progresser collectivement. Mais il faut le faire de manière très spécifique pour chaque site et même chaque équipe », analyse Annabelle Delcourt, DRH du site de Coutances.

Le dialogue social, clef de voûte de la démarche

C'est aussi ce que comprend Laurent Demagnez, DRH du groupe, qui décide, en concertation avec les organisations syndicales, d'étendre l'expérience de Coutances à d'autres sites. L'objectif est d'avancer sur la formation des managers, la politique RH et de créer les conditions pour la signature d'un accord qui engagerait tous les établissements à mettre en œuvre des démarches QVT. C'est chose faite en avril 2019, au terme de cinq années de réflexion et d'expérimentations. Le temps nécessaire pour installer une réelle dynamique portée aujourd'hui par une « commission QVT », chargée d'accompagner les CSE (Comité social économique) au sein de chaque établissement. •

► *Béatrice Sarazin,*
Avec la contribution de Catherine Labbé (Aract Normandie)

“
Un puissant moyen
de progresser
collectivement”



Le point de vue du réseau Anact-Aract

– UNE DÉMARCHE EXEMPLAIRE DANS SON DÉPLOIEMENT :

du local vers le global. L'accord-cadre négocié prévoit beaucoup d'autonomie dans chaque site afin que chacun porte ses spécificités.

– LE CHOIX DE TRAVAILLER COLLECTIVEMENT SUR LES QUESTIONS D'ORGANISATION DU TRAVAIL.

Les expériences menées soulignent l'importance de traiter les sujets le plus en amont possible.

– LA DYNAMIQUE ENGAGÉE.

Celle-ci se pérennise puisqu'une commission QVT a été prévue dans le cadre de la mise en place du CSE.

QVT, maître-mot à la fondation Verdier

Deux salariés accompagnés par l'Aract Centre Val de Loire ont animé les groupes de travail chargés de mettre en musique la QVT dans un contexte d'évolution des métiers.

“
Considérer
toutes les
dimensions du
changement”

La fondation Verdier est une structure d'aide aux enfants et aux adolescents en difficulté. Son effectif – 155 salariés aujourd'hui – a augmenté au fil des fusions d'associations. Comme dans de multiples structures sociales et médico-sociales, sous l'effet de l'évolution du financement des politiques publiques, elle est contrainte de repenser son organisation. L'un des axes de changement porte sur une nouvelle répartition du travail : moniteurs-éducateurs et éducateurs spécialisés sont encouragés à se recentrer sur leur cœur de métier tandis qu'il est proposé aux maîtresses de maison de nouvelles missions.

«Évaluation embarquée»

Quand l'Aract est appelée pour intervenir au début de l'année 2018, la réorganisation est effective depuis quelques semaines. Elle propose d'évaluer collectivement les effets via « l'évaluation embarquée ». Les maîtresses de maison, déjà référentes des enfants au quotidien (préparation des petits déjeuners, entretien des locaux, intendance, achats de vêtements), doivent désormais co-animer des activités en soirées et pendant les week-ends avec un moniteur-éducateur. Comment organiser cette coopération ? Comment articuler les compétences et les responsabilités ?

Efficacité, santé des salariés et métier

Attentive à ce que la structure soit en capacité de reproduire en toute autonomie la méthode déployée, l'Aract

a accompagné deux salariés pour qu'ils l'animent eux-mêmes. Objectifs des groupes de travail multi-métiers : se prononcer sur les effets de la réorganisation selon trois dimensions (efficacité, santé des salariés et métier) et identifier des actions d'amélioration. Pour les maîtresses de maison, ce travail a permis de partager des craintes diverses – faire face à un groupe d'enfants et à l'expression possible de la violence, utiliser l'outil informatique pour rédiger des observations, s'adapter au nouveau rythme de travail – tout en pointant des opportunités : participer au projet éducatif, construire une relation différente avec les enfants, apprendre en travaillant avec les moniteurs-éducateurs.

Philippe Collin, directeur général de la fondation, indique que l'accompagnement a été utile pour identifier de nombreuses propositions comme la concertation pour l'élaboration des plannings, le développement du tutorat, la participation de tous les métiers aux réunions cliniques, ou encore des actions de formation ciblées. Il ajoute qu'il a permis de considérer toutes les dimensions du changement : « Cette nouvelle répartition modifie la représentation des métiers et du "travailler ensemble" et crée les bases d'une organisation apprenante. Une dynamique que l'on souhaite poursuivre ». •

► *Mélanie Burlet, avec la contribution de Catherine Coquillat et Sophie Mounier (Aract Centre Val de Loire)*



Le regard du réseau Anact-Aract

Après un premier travail mené avec l'entreprise sur la mixité du métier de maîtresse de maison, cette deuxième intervention a aussi été l'occasion pour l'Aract de sensibiliser la direction et les équipes aux liens entre égalité professionnelle et qualité de vie au travail. Travailler sur l'évolution des activités a révélé que certains stéréotypes persistaient : des hommes accepteraient-ils de nettoyer les locaux ? Faut-il leur confier exactement les mêmes tâches ? Une réflexion croisée permet d'approfondir le diagnostic et de travailler à l'amélioration des conditions de travail de toutes et tous.

La QVT hors les murs

La démarche QVT est propre à chaque entreprise mais elle peut être stimulée, soutenue et enrichie par des actions paritaires, territoriales et sectorielles. Pour diffuser la QVT dans les TPE-PME, l'Aract Paca et ses partenaires ont multiplié les modalités d'action : ateliers de sensibilisation, appui-conseil... Plus de 110 structures (20 000 salariés au total) ont bénéficié de cet accompagnement. De quoi convaincre les acteurs locaux que la QVT pouvait constituer un levier d'amélioration des conditions de travail et d'attractivité du territoire.

Comment aller au-delà ? Une charte régionale QVT signée par la Direccte, l'ARS, la Carsat, la ARC-MSA, l'OPPBTP et l'Aract permet aux entreprises qui ont déjà bénéficié d'un accompagnement de valoriser leur démarche. Et à celles qui veulent se lancer, un cadre et des principes fondamentaux à respecter tels que l'association des IRP et la mise en place d'espaces de discussion sur le travail. Une façon de renforcer l'écosystème régional et de favoriser le déploiement vers les petites entreprises. •

165

ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ se sont engagés dans des démarches QVT

avec le réseau Anact-Aract, la HAS, la DGOS et l'ARS. Une nouvelle action est en cours dans des Ephad.

5 idées clés sur la QVT

1

La QVT n'est pas un nouveau plan d'actions RH, une liste d'items à négocier à tout prix, ou une recette « toute faite » à appliquer.

2

C'est une démarche d'apprentissage collectif visant à améliorer en permanence les façons de travailler, de coopérer et de décider. Ainsi, le processus enclenché est aussi important que le résultat visé.

3

Le décloisonnement des approches économique et sociale, et le passage par l'expérimentation sont les principes fondamentaux d'une démarche QVT.

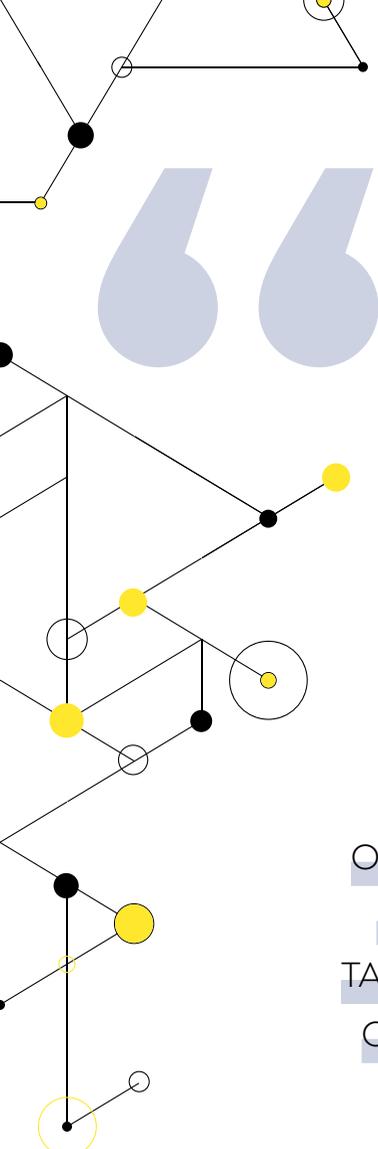
4

Les discussions sur le travail visent à nourrir les décisions opérationnelles et à enrichir la négociation entre partenaires sociaux.

5

Les acteurs territoriaux de la santé au travail, du développement économique et de l'emploi, ainsi que les acteurs de branche, ont un rôle à jouer pour diffuser les messages et les outils conciliant compétitivité et conditions de travail.





Julien Sauvée,
éleveur de la filière viande,
à l'occasion des deux
journées d'innovation
collaborative organisées
par l'Anact sur le thème
des nouveaux modes
d'organisation du travail
pour le ministère
de l'Agriculture.

“Moi, je suis fils de paysan. Nourrir nos voisins, ça a été le projet de toutes les générations de ma famille. Quand on est dans les circuits longs, on perd ce sens-là.”

On se dit : « Voilà, la bête est partie dans le camion, j'ai fini mon boulot ». Non, ce n'est pas ça ! Mais l'emmener à l'abattoir, la récupérer, la proposer à mes voisins, cela permet de retrouver du lien, et redonne beaucoup de sens à notre travail. Alors quand un abattoir local ferme, on perd tout cela.”

“NOS NOUVELLES MACHINES, CE SONT DES OUTILS MERVEILLEUX QUI POURRAIENT NOUS PERMETTRE DE REMETTRE AU CENTRE DE LA TABLE CES QUESTIONS, QUI ONT ÉTÉ MISES DE CÔTÉ, DU CONTENU ET DU SENS DU TRAVAIL.”

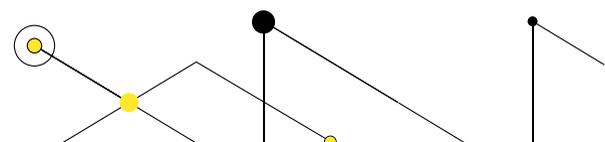
Alain Supiot,
professeur au
Collège de France,
invité de « La grande
table dédiée à
un travail plus
humain », France
Culture, 27 mars
2019 – 100 ans de
l'OIT (Organisation
internationale
du travail).

Si l'on considère que, de plus en plus, toutes les tâches programmables seront faites par des machines, on pourrait se concentrer sur ce qui mobilise des facultés proprement humaines. Au lieu de quoi on essaie d'organiser le travail des hommes sur le modèle des machines.”

Brigitte Grésy,
secrétaire générale
du Conseil supérieur de
l'égalité professionnelle
entre les femmes et
les hommes. Entretien
publié dans *Recto-
Verso, Les mutations du
travail, controverses et
perspectives*, un livre
numérique enrichi
co-édité par l'Anact
et la Cité du design.
En savoir plus sur
mutationsdutravail.com

“CE DÉFICIT DE TEMPS POUR LES ENFANTS, CE N'EST PAS LA FAUTE DES FEMMES PARCE QU'ELLES TRAVAILLENT. C'EST LA FAUTE DES MODES D'ORGANISATION EN PLACE, POUR LES HOMMES COMME POUR LES FEMMES. CE SERA UNIQUEMENT SI LES FEMMES ACCÈDENT À DES POSTES DE RESPONSABILITÉS TRÈS IMPORTANTS QUE, IN FINE, LA CONCEPTION DU TEMPS POURRA BASCULER.”

Et ce n'est pas parce que ce sont des femmes. C'est parce qu'elles s'occupent des enfants. Donc, la charge mentale et la charge réelle vont impacter l'organisation du travail globale. (...) De nombreuses entreprises ont fait des chartes du temps, des chartes sur l'organisation des réunions, mais il faut des changements plus drastiques.”



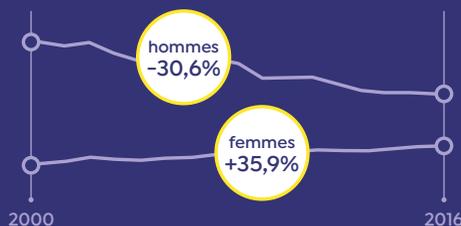
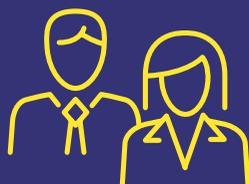
L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE, C'EST AUSSI UNE AFFAIRE DE SANTÉ AU TRAVAIL

Les femmes et les hommes n'occupent pas les mêmes métiers et ne sont pas exposés aux mêmes risques professionnels, une dimension à prendre en compte pour construire des démarches de prévention adaptées.

ÉTAT DES LIEUX

Alors que les accidents du travail baissent pour les hommes, ils augmentent fortement chez les femmes.

Calcul et graphique ANACT d'après les statistiques de sinistralité de la CNAM-TS



25%

des femmes sont en situation de tension au travail contre 20% des hommes.

64%

des personnes positionnées dans des parcours pénibles sont des femmes.



STÉRÉOTYPES PERSISTANTS

13% seulement des métiers sont mixtes (les femmes ou les hommes représentent une part comprise entre 40 et 60% des effectifs).



DES RISQUES SPÉCIFIQUES PEU ANALYSÉS

forte demande psychologique, position statique, etc.



DIFFICULTÉ DE CONCILIATION DES TEMPS

horaires atypiques, marges de manœuvre réduites, etc.



INÉGALITES DE CARRIÈRE

Parcours stagnants, expositions prolongées à la pénibilité, etc.

CAUSES

LEVIERS D'ACTION

Exemples de questions à se poser

COMPARER LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES FEMMES ET DES HOMMES POUR UNE ÉGALITÉ D'ACCÈS À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL.



2012 à 2018
DE NOUVELLES OBLIGATIONS LÉGALES
→ évaluation comparée des risques dans la Loi égalité réelle en 2014.



- Comment expliquer cette majorité de femmes dans cet atelier ?
- Comment expliquer la surreprésentation des TMS dans cet atelier ?
- Les femmes accèdent-elles autant aux opportunités de mobilité que les hommes ?



EN SAVOIR PLUS
→ méthodes et outils sur anact.fr

Travail sous haute tension

L'expérience du Réseau de transport d'électricité (RTE)

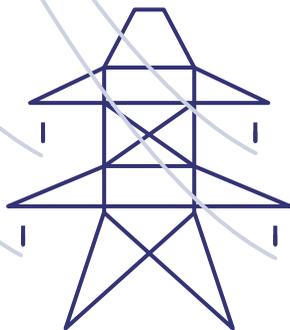
IL EST 2H20 ET L'ALARME POUR INTRUSION S'EST DÉCLANCHÉE DANS L'UN DES GROUPEMENTS DE POSTES ÉLECTRIQUES GÉRÉS PAR LE RÉSEAU DE TRANSPORT D'ÉLECTRICITÉ (RTE). STÉPHANE, L'OPÉRATEUR D'ASTREINTE, SE REND SUR LE SITE DE L'INCIDENT POUR FAIRE LE TOUR DES INSTALLATIONS. LE TEMPS DE TOUT CONTRÔLER, IL A PASSÉ DEUX HEURES, SEUL, AU POSTE EN PLEINE NUIT...

... La situation n'est pas inhabituelle chez RTE, l'entreprise gestionnaire du réseau de transport d'électricité en France continentale. Parmi les métiers parfois difficiles de l'électricité, il y a la maintenance du réseau, le métier qu'exerce Stéphane.

Comme lui, 4 200 collaborateurs (dont 7% de femmes) se relaient jour et nuit pour garantir le fonctionnement optimal des postes électriques, des lignes et des équipements automatiques. Qu'il s'agisse de chantiers de maintenance classiques ou d'interventions d'urgence, leur mission implique une vigilance de tous les instants.

Comme une petite entreprise

Au groupement de postes Val de Seine à Issy-les-Moulineaux, au sud de Paris, douze collaborateurs (techniciens, contremaîtres de maintenance...) entretiennent une vingtaine de postes électriques répartis sur une zone s'étendant de Versailles à Villejuif. Comme chaque semaine, Laurent Blaise, responsable du groupement, et Stéphane Collin, son adjoint, animent la réunion d'astreinte. Il est 7 h 30 du matin et cette réunion est l'un des moments clés de la vie de l'équipe : l'occasion de faire le point sur le déroulement de la semaine en cours, notamment pour les deux opérateurs d'astreinte qui passent le relais aux prochains. Laurent pilote le groupement depuis un an et demi, après avoir fait ses débuts au dispatching. Il apprécie le travail avec son équipe avec laquelle il essaie d'instaurer un management participatif et en interaction directe avec chacun. Sa vision du métier est claire : « *Le chef de groupement de postes est comme le dirigeant d'une PME* ». Il cherche à conjuguer contrôle et délégation car Laurent attache également beaucoup d'importance à sa participation à des instances plus transversales dans l'entreprise qui, si elles l'éloignent du terrain, lui permettent de partager les expériences avec ses homologues chez RTE. En tant que responsable adjoint, Stéphane a un regard managérial différent de celui de Laurent. Sa responsabilité est la planification des chantiers et la gestion au quotidien, notamment des urgences et avaries qui se présentent en permanence. Pour lui, « *le planning et ses changements fréquents sont au cœur de l'activité du groupement de poste : une contrainte permanente à intégrer* ».



De jour comme de nuit

L'ambiance de travail est sérieuse mais détendue dans cette équipe à taille humaine, qui mêle des profils jeunes à des collaborateurs plus expérimentés. Une équipe exclusivement masculine. À l'exception de Laurent et de l'apprenti, tous se côtoient à la fois en tant que collègues et voisins, puisqu'ils sont logés par RTE à proximité du groupement. Ce système permet aux personnels d'être réactifs de jour comme de nuit, en cas d'avarie. Lorsqu'une alarme se déclenche, l'équipe d'astreinte vérifie le poste concerné. Elle a ensuite 40 minutes pour se rendre sur les lieux : c'est une contrainte dans cette zone d'Île-de-France où la circulation peut être difficile.

Un métier de généraliste

« C'est un métier qui demande de la confiance, de bonnes relations », commente Michaël Diaz-Gomez, technicien contremaître et représentant CGT au Comité Hygiène Santé et Conditions de Travail (CHSCT) du Val-de-Seine. Le travail est complexe et parfois, on veut aller vite, ce dont Michaël se préserve à tout prix. Selon son expérience, « les accidents surviennent quand le chantier prend du retard et qu'on veut finir malgré tout. Par exemple, parce qu'il faut restituer la ligne le vendredi soir ».

La gestion du stress est inhérente au métier et l'expérience permet de mieux assumer la responsabilité d'assurer la sécurité sur une zone de travail. « Les avaries sur le réseau sont souvent liées à des « agressions » de nos ouvrages par des tiers sur le domaine public ». De profil expérimenté, Michaël a connu un long parcours au sein tout d'abord d'EDF puis chez RTE. Il compare volontiers son métier à celui d'un médecin généraliste : « On touche à tout : mécanique, électricité, nettoyage, entretien... On est très polyvalent »... •

► Béatrice Sarazin

Lisez la suite de ce récit sur anact.fr et découvrez la première publication d'une nouvelle collection numérique :

LES RÉCITS DU TRAVAIL

Complété des témoignages de la direction et des salariés de RTE, le récit est également enrichi de photographies et de vidéos pour une plongée progressive dans l'histoire. Il a été construit avec les acteurs de l'entreprise, une nouvelle manière de débattre et mettre en scène les questions du travail.

“

4 200

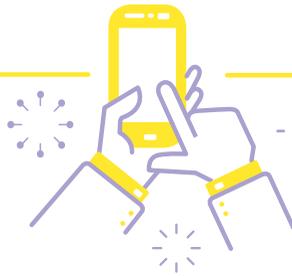
**COLLABORATEURS
SE RELAIENT JOUR
ET NUIT POUR
GARANTIR LE
FONCTIONNEMENT
OPTIMAL DES POSTES
ÉLECTRIQUES,
DES LIGNES ET
DES ÉQUIPEMENTS
AUTOMATIQUES.**

”

PERSPECTIVES

● CONDITIONS DE TRAVAIL

PLATEFORMES NUMÉRIQUES DE SERVICES



QUES ACO ?



AU MOYEN D'ALGORITHMES LES PLATEFORMES DE SERVICES MARCHANDS NUMÉRIQUES METTENT EN RELATION DES TRAVAILLEURS ET DES CLIENTS. ELLES SE DÉVELOPPENT MASSIVEMENT ET CONCERNENT TOUS LES SECTEURS D'ACTIVITÉ: HÔTELLERIE, TRANSPORT, MAIS AUSSI SERVICES À LA PERSONNE, PRESTATIONS INTELLECTUELLES, ARTISANAT...

Des modèles pluriels

Les plateformes présentent une grande diversité de configurations selon leur modèle économique, le type de travail à réaliser – en ligne ou hors ligne –, le niveau de qualification requis, le degré de segmentation des tâches, les marges de manœuvre décisionnelles des travailleurs, le mode de mise en relation (offre, mise en concurrence...), etc.

31 %

des travailleurs des plateformes en Europe travaillent pour des plateformes de type « Uber » (prestation réalisée hors ligne et la plateforme décide de l'affectation du travail)*.

* Eurofound, « Employment and working conditions of selected types of platform work », 2018

CE QUI CHANGE ?

1

Les relations entre les donneurs d'ordre et les travailleurs sont régies par des contrats commerciaux plutôt que par des contrats de travail.

2

Majoritairement micro-entrepreneurs, les travailleurs doivent assumer les risques en cas d'accident, de maladie, d'arrêt de l'activité, de dégradation de leur équipement; ils ne bénéficient pas de limites horaires, de taux horaire minimal, de formation. Ils ne disposent souvent que d'une faible protection sociale.

3

Ce sont les algorithmes qui prescrivent le travail de façon unilatérale (attribution des clients, prix, tâches) selon des critères inconnus des travailleurs. L'évaluation du travail est effectuée par les clients finaux.

4

Les travailleurs sont, dans la plupart des cas, dans l'impossibilité de discuter du travail réalisé ou à réaliser: pas d'interlocuteurs coté plateforme, ni de collectif.

5 %

seulement des travailleurs des plateformes peuvent choisir les clients et les services*

* Eurofound 2018

NOUVEAUX RISQUES PROFESSIONNELS ?



NON | pas vraiment **Des risques connus**
 Risque routier pour les activités de transport, risques psychosociaux, risques liés au travail indépendant (isolement, intensité du travail, confusion entre temps personnels et professionnels...) ne sont pas nouveaux. Ils sont cependant accrus par l'asymétrie relationnelle entre les plateformes et les travailleurs, notamment en cas de dépendance économique, et en raison des profils des travailleurs (précarité, difficultés d'accès au salariat, etc.).

OUI | Des risques en développement

Une étude du parlement européen évoque des risques psychosociaux nouveaux liés à :
 – l'absence de visibilité sur le travail à réaliser, y compris d'une heure à l'autre ;
 – la pression continue pour bénéficier d'une bonne évaluation ;
 – la nécessité de se rendre disponible très rapidement.
 – le besoin de maîtriser un environnement numérique.

Comment adapter la prévention : quelles actions d'information et de formation mener en l'absence de collectif ? Quelles possibilités d'agir sur l'organisation du travail en l'absence de responsabilité définie du côté des plateformes ?

ET DEMAIN ?



SCÉNARIO ROSE

Sous l'action des grandes métropoles, soutenue par une responsabilisation des consommateurs, les plateformes acceptent de prendre des mesures pour attirer, sécuriser et fidéliser les travailleurs (formation, rémunération, protection sociale, non-exclusivité de la relation, ouverture des algorithmes, dialogue...).



SCÉNARIO NOIR

Sans une régulation accrue, les plateformes poursuivent leur développement dans tous les secteurs. Avec les risques d'une polarisation des emplois et d'une dégradation des conditions de travail pour un nombre de plus en plus élevé de travailleurs.

LES LEVIERS D'ACTION POSSIBLES

→ **Les contrôles et la requalification des contrats commerciaux** quand la relation de travail est avérée ;

→ **L'autorégulation**
 Chartes sociales élaborées par les plateformes elles-mêmes ;

→ **De nouvelles formes de dialogue et de représentation des travailleurs** dans le cadre des syndicats et de collectifs ;

→ **L'évolution de la loi**
 Création d'un statut ad hoc pour les travailleurs, développement de droits pour tous, responsabilité sociale des plateformes...

QUELLES ACTIONS DU RÉSEAU ANACT-ARACT ?

AXE 1 Faire des recommandations adaptées en documentant les situations de travail dans les différentes configurations de plateformes.

AXE 2 Accompagner des initiatives visant à développer le dialogue et la négociation sur le travail dans les plateformes.

Des exemples ?

En 2018, l'Agora parisienne du travail organisé par la Direccte et l'Aract a réuni des partenaires sociaux, dirigeants et travailleurs indépendants pour créer un lieu de dialogue et identifier des perspectives d'action. ▶ aractidf.org
En novembre 2019, deux plateformes participeront au Juridikhthon Transition numérique à Paris. ▶ Voir page 6

PROCHAIN NUMÉRO

N° 373

Septembre 2019

DIALOGUE SOCIAL ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Où en sont les entreprises ?



**Événement
annuel**

La 16^e Semaine pour la qualité
de vie au travail organisée par
le réseau Anact-Aract du 17
au 21 juin 2019 aura pour thème :
« vous avez dit performance(s) ? ».

**Programmation d'événements
en région et webinaires à voir
ou à revoir sur semaineqvt.anact.fr**



Richard Abadie
Directeur de publication

Matthieu Pavageau
Directeur technique
et scientifique

Anne Guibert
Responsable communication
et coordination éditoriale

Mélanie Burlet
Rédactrice en chef

Agence In média Res
Conception et réalisation
de la maquette

Philippe Weil
Secrétariat de rédaction
et conseil éditorial

Agence État d'esprit-Stratis
Thomas Gogny
Photographie du dossier

Imprimerie Chirat
744, rue de Sainte-Colombe,
42540 Saint-Just-la-Pendue

**Contributeurs
de ce numéro :**

**Qualité de vie
au travail**
Ségolène Journoud
Julien Pelletier

**Égalité
professionnelle**
Karine Babule

**Plateformes
de service**
Amandine Brugière
Vincent Mandinaud
Anne-Marie Nicot
Nadia Rahou
Thierry Rousseau

anact.fr

Dépôt légal : juin 2019
Une publication de l'Agence
nationale pour l'amélioration
des conditions de travail,
192, avenue Thiers-CS 800 31
69457 Lyon Cedex 06
travailechangement@anact.fr