

# LE TRAVAIL C'EST LA SANTÉ ?

**Agir ensemble pour la qualité de vie, le bien-être et la santé en Bretagne**

Oct. 2019

*Accompagnement documentaire de l'atelier*



Burlet Mélanie. **La QVT à l'âge de raison.** In : Travail & Changement, n°372, juin 2019, pp.8-9.  
En ligne : <https://cutt.ly/mwLrXGa>

## Bibliographie

- **Promouvoir la santé au travail : Risques psychosociaux et qualité de vie : Bibliographie.** Calvez Morgan. IREPS Bretagne, 07/2018, 8 p. En ligne : <https://cutt.ly/nwPgFOR>
- **Plan régional santé au travail en Bretagne 2016-2020.** Dirrecte Bretagne, 12/2016, 11 p. En ligne : <https://cutt.ly/awPhRRw>
- **Quelle place pour la promotion de la santé en milieu professionnel ?** Dumont D., Hoyois Ch., Taeymans B. UCL-RESO Secteur des sciences de la santé, juillet 2012, 41 p. En ligne : <https://cutt.ly/ywPgF3G>
- **Prévention des risques et promotion de la santé en entreprise.** In : La santé de l'Homme, n°405, 02/2010, pp. 5-12. En ligne : <https://cutt.ly/ewPgGbo>
- Imbernon Ellen, Golberg Marcel. **La santé au travail.** In : Traité de santé publique (2<sup>ème</sup> ed.), 2007, pp. 180-188. En ligne : <https://cutt.ly/OwPg6Eq>
- Site internet de l'INRS – **Santé et sécurité au travail.** <http://www.inrs.fr/>
- Site de l'ANACT – **Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.** <https://www.anact.fr/>
- Site du **Ministère du Travail** : <https://travail-emploi.gouv.fr/>

## Pour en savoir plus sur les intervenants et leurs projets

- **Chantal Gaudin, Centre Hospitalier Centre Bretagne.** En ligne : <http://www.ch-centre-bretagne.fr>
- **Koulmig Cheney, Bretagne Ateliers.** En ligne : <https://www.bretagne-ateliers.com/>

Rédaction : Morgan Calvez - Documentaliste - IREPS Bretagne



DOSSIER

# 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-EP<sup>1</sup> (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 Egalité 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.