

Bordeaux

Lille

Lyon

Marseille

Metz

Nantes

Paris

Toulouse

« Le pouvoir d’agir sur son propre travail » Les conseils d’atelier

« Proposer des outils et méthodes permettant de renforcer l'implication des travailleurs dans la gestion de la santé et de la sécurité au travail et leur participation dans le débat public »

v1

Joseph VREZIL - 28/11/2013

Cabinet SECAFI CTS
Changement Travail Santé
agrée par le ministère du Travail
et habilité IPRP

Siège social SECAFI CTS :
20, rue Martin Bernard
75647 Paris Cedex 13
Tel : 01 53 62 70 00
www.secafi.com



- **A partir de l'expérience des groupes d'expression introduite par les lois AUROUX en 1982 et modifiées par les lois DELEBARRE de 1986, les négociations vont démarrer sur la mise en œuvre de l'ANI du 19 juin 2013 sur la Qualité de Vie au Travail.**
- **Cet accord peut permettre de relancer la capacité d'expression et de participation des salariés aux décisions d'organisation du travail qui les concernent .**
- **Pour contribuer à ce débat, nous vous présentons :**
 - Un bilan des possibilités offertes par les lois Auroux p 3
 - Les enjeux induits par l'ANI du 19 juin 2013 sur la QVT p 10
 - Quels principes retenir pour débattre sur le travail ? p 16
 - Quelles conditions pour organiser des débats efficaces ? p 20



Un bilan des possibilités offertes par les lois Auroux

■ **L'ambition des lois Auroux (4 août 1982) modifiées par la loi Delebarre (3 janvier 1986) :**

- > *« L'expression des travailleurs a pour objet de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production dans les unités de travail.*
- > *L'obligation de négocier les modalités d'exercice du droit d'expression s'applique à toutes les entreprises de 50 salariés ou plus où sont constituées des sections syndicales.*
- > *La négociation sur le droit d'expression devra être engagée chaque année dans les entreprises où un accord n'existe pas. Dans celles où un accord existe, une réunion aura lieu tous les trois ans entre les partenaires sociaux pour en faire le bilan et envisager sa révision éventuelle.*
- > *Aux questions déjà traitées par les accords s'ajoutera la détermination des conditions particulières d'exercice du droit à l'expression pour le personnel d'encadrement ayant des responsabilités hiérarchiques. »*

Porté par le législateur sous l'angle du « droit d'expression des salariés », le concept a été souvent repris par les employeurs sous forme de « cercles qualité », encadrés par la hiérarchie.



- **Le droit d'expression des salariés institué par la loi du 4 août 1982 et modifié par la loi du 3 janvier 1986 voulait reconnaître la capacité de tout salarié à participer comme acteur à part entière à la vie de l'entreprise et à renforcer le « dialogue social ».**

- **Dans la circulaire d'application du 4 mars 1986, la DRT indiquait :**
 - > *« en garantissant un développement progressif et harmonieux de l'expression adapté à l'évolution sociale et économique, en la favorisant, en l'organisant, l'entreprise s'enrichira ainsi elle-même de l'apport que représentent l'expérience, les réflexions et les propositions des salariés ».*

- **Selon les actuels articles L. 2281-1 et L. 2281-2 du code du travail, le droit d'expression s'exerce de manière « directe et collective » :**
 - > 1. l'expression est « directe » dans le sens où chaque salarié doit pouvoir user de son droit par une démarche personnelle,
 - > 2. l'expression est « collective » dans le sens où chacun doit pouvoir s'exprimer, non pas dans un rapport individuel salarié-hiérarchie, mais en tant que membre d'une collectivité de travail.

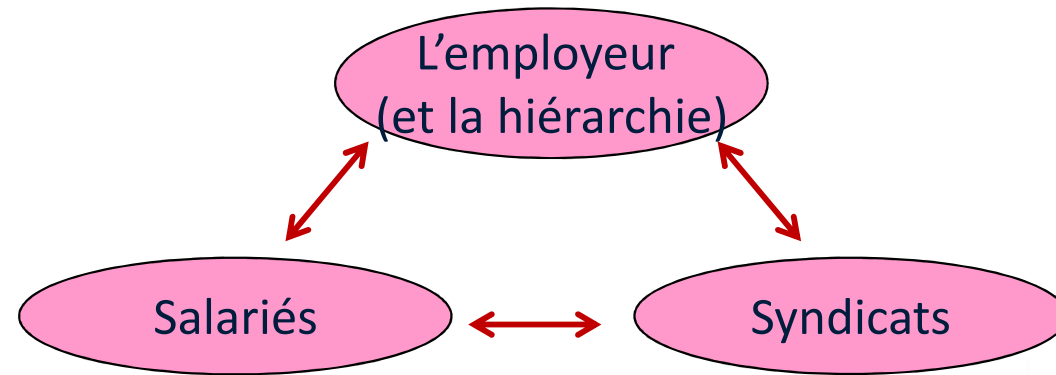


■ Prendre en compte les jeux d'acteurs liés aux relations entre :

- > l'employeur et les syndicats,
- > les syndicats et les salariés,
- > La hiérarchie et les salariés

■ Prendre en compte la complexité du dialogue social avec les employeurs sur les questions du travail

- > Difficile d'utiliser un langage commun, de se mettre d'accord sur les problèmes à débattre.
- > Risque pour l'employeur de remise en cause de ces prérogatives d'organisation du travail.
- > Risque pour l'employeur de remise en cause de ces prérogatives d'évaluation du travail.
- > Risque de remise en cause de la hiérarchie
- > Risque pour les syndicats d'avancer dans la cogestion :
 - négociation sur les objectifs et les moyens de l'organisation du travail.



■ **L'employeur délègue l'organisation du travail à une techno structure**

- > La logique conduit à forcer le comportement et les activités de chaque salarié

■ **La prescription du travail ne prend pas suffisamment en compte :**

- > Les spécificités et des contraintes du travail réel
- > Les caractéristiques morphologique et physiologique individuelles des salariés
- > La subjectivité des salariés (sens du travail, enrichissement professionnel, etc.)
- > Le nécessaire débat sur l'équilibrage de la charge de travail au sein des collectifs
- > Etc.

■ **Les syndicats ne sont pas impliqués dans le processus d'accompagnement du changement (au-delà des informations-consultations des IRP)**

- > Recueil des attentes des salariés
- > Evaluation des risques et des opportunités
- > Recueil des effets du travail réel sur le bien-être au travail



Prendre en compte les difficultés des relations entre les syndicats et les salariés

- **Les syndicats rencontrent des problèmes pour analyser les activités de travail ; cela nécessite :**
 - > Une connaissance des organisations, des processus, des métiers de l'entreprise
 - > De développer l'observation ergonomique du travail,
 - savoir ce que l'on cherche pour identifier les facteurs de tension et de régulation
 - > De positionner l'action syndicale sur l'analyse du travail et les méthodes de management des ressources humaines ...

- **Les syndicats ont des difficultés pour encourager les salariés à débattre, les responsabiliser sur leur capacité de penser et d'agir collectivement, alors qu'ils:**
 - > vivent des situations de concurrence au sein des équipes
 - > subissent une spécialisation des tâches qui s'oppose au développement de la coopération
 - > ont la responsabilité de contrôler, d'évaluer le travail de leurs collègues
 - > éventuellement, adhèrent individuellement à l'objectif d'optimiser toujours plus, de chasser les gaspillages,...
 - > visent l'ambition de créer de nouveaux outils, d'atteindre les objectifs fixés, ...
 - > sont jeunes et ont tout à apprendre, à faire leur preuve, ...



Prendre en compte les difficultés des relations entre les syndicats et les salariés

■ Les syndicats espéraient au travers de l'expression des salariés :

- > La prise de conscience de préoccupations collectives par les salariés lors des échanges
- > La justification des revendications syndicales sur l'organisation du travail grâce aux remontées des problèmes rencontrés dans les conditions de travail

■ Mais l'absence :

- > De réponses apportées aux salariés aux problèmes rencontrés dans leurs activités
- > De refus de traiter les questions qui se rapportent au contrat de travail, contreparties directes ou indirecte, objectifs généraux, etc.
- > De remontées entre les groupes d'expression et les instances représentatives du personnel
- > De volonté de la part des représentants du personnel et des directions à faire vivre cette loi

... ont conduit à l'essoufflement du dispositif.



Les enjeux induits par l'ANI du 19 juin 2013 sur la Qualité de Vie au Travail

■ L'ANI du 19 juin 2013 sur la Qualité de Vie au Travail a pour objet :

- > *« de favoriser l'égalité d'accès à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnelle pour tous les salariés*
- > *d'augmenter la prise de conscience et la compréhension des enjeux de la qualité de vie au travail en terme d'amélioration de la qualité de l'emploi, du bien-être au travail et de compétitivité de l'entreprise, par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants*
- > *de faire de la qualité de vie au travail l'objet d'un dialogue social organisé et structurant*
- > *de fournir aux employeurs et aux salariés et à leurs représentants un cadre qui permette d'identifier les aspects du travail sur lesquels agir pour améliorer la qualité de vie au travail des salariés au quotidien et l'égalité professionnelle*
- > *de permettre, par une approche systémique, d'améliorer la qualité de vie au travail et les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et donc la performance économique de l'entreprise. »*

« Permettre aux personnes de redevenir pleinement acteurs de leur situation de travail » ANACT

Les enjeux de l'ANI du 19 juin 2013 sur la Qualité de Vie au Travail (2/5)

- L'ANI s'inscrit dans le prolongement des dispositions des accords nationaux interprofessionnels sur
 - > la mixité et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes du 1er mars 2004,
 - > le stress au travail du 2 juillet 2008
 - > la prévention du harcèlement et de la violence au travail du 26 mars 2010

- « *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 »*



■ L'Article 12 (Encourager et favoriser l'expression des salariés sur leur travail) réactive la mise en place des groupes d'expression :

- > « 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. Ils 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.
- > Ces espaces de discussion peuvent également être mis en place pour des managers.
- > Les restitutions validées par le groupe sont portées à la connaissance de la hiérarchie et des institutions représentatives du personnel.
- > 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. »

Les apports de l'ANI par rapport aux lois Auroux – Delebarre :

- Passage du « groupe d'expression » au « groupe de travail »
- Animation par un « tiers » sans présence de la hiérarchie
- Implication de la hiérarchie et des IRP dans les restitutions
 - Intégration des résultats de la démarche QVT dans les négociations annuelles obligatoires



- **L'ANI dépasse le cadre initialement fixé par les lois de 1982-1986 avec les « groupes d'expression », l'accord stipule la création de « groupe de travail »**
 - > Il ne s'agit plus seulement de recueillir le point de vue des salariés sur le fonctionnement de l'entreprise ou l'expression de demandes d'amélioration des conditions de travail
 - > Il s'agit de participer à l'analyse de situation et à la définition de nouvelles règles.

- **Selon Secafi, les objectifs du travail en groupe devront créer une communauté de réflexion pour traiter un sujet donné**
 - > Faire émerger une compétence collective
 - > Créer les conditions d'un consensus en vue d'une production singulière et unique attachée au groupe

- **C'est aussi, donner l'expérience du lien social en dehors du quotidien**
 - > Créer une situation de travail spécifique sortie du contexte de travail habituel et du jeu d'acteurs liée à une situation connue
 - > Libérer la capacité créative en déconnectant les participants de leurs représentations communes
 - > Alimenter la réflexion par une dynamique nouvelle



■ Selon SECAFI, les accords d'entreprise sur la Qualité de Vie au Travail devront préciser les moyens de régulation en matière de santé au travail :

- > Partager les informations
- > Développer la participation des salariés aux décisions
- > Mettre en débat des solutions permettant de réduire les tensions et développer les ressources psychosociales
- > Discuter de l'engagement de la hiérarchie en matière de régulation
- > Améliorer la qualité des relations sociales

■ Avec comme objectifs de concilier :

- > la qualité du contenu du travail (autonomie, responsabilité, sens, débat, etc.)
- > la qualité de l'organisation du travail et de l'environnement physique
- > l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle
- > les possibilités de réalisation et de développement personnel

**Remettre l'Homme au centre de la performance et de l'innovation de l'entreprise en lui faisant confiance :
autonomie et capacité d'agir sur les règles de métier**

Quels principes retenir pour débattre sur le travail ?

Les principes qui devraient fonder l'organisation des débats (1/3)

- **Selon Secafi, la finalité du débat au sein d'un groupe de travail (à prévoir dans l'accord) devra permettre sur un sujet donné :**
 - > D'organiser le débat des salariés sur les règles de métier
 - > De débattre de l'écart entre objectifs Qualité et compromis en matière de « travail bien fait »
 - > De préciser les niveaux hiérarchiques de prise de décision au niveau le plus pertinent (subsidiarité), en matière de régulation et d'anticipation
 - > De définir le dispositif organisationnel de régulation collective en affinant les règles de métier

La mise en débat de l'organisation du travail :

- **facilitera les apprentissages collectifs et l'entraide**
- **conduira à amender le processus de prise de décision au sein du collectif**

Au final, développer la capacité de penser et d'agir des individus au moyen du collectif



Les principes qui devraient fonder l'organisation des débats (2/3)

Se mettre d'accord sur ce que l'on cherche

■ Selon Secafi, l'analyse des résultats des groupes de travail devra :

- > **Permettre de reconnaître les points de vue** (modèle d'analyse des perceptions des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham) pour évaluer **les apports subjectifs du travail et la reconnaissance des efforts** :
 - La variété (richesse et complexité) de la tâche
 - Sens de la tâche (portée ou importance de son travail pour les autres)
 - Identité de la tâche (identifier clairement le produit de son travail, sa propre contribution dans la production de biens ou de services)
 - Autonomie (capacité à pouvoir définir, organiser, ordonnancer sa tâche)
 - Le retour (feedback hiérarchique, collectif métier, clients, ...) et l'échange sur l'efficacité de la tâche

- > **Permettre de partager un diagnostic sur des faits observables** pour reconnaître en toute conscience l'écart entre l'expression des demandes (le prescrit) et les compromis réalisés avec le réel ; ce qui conduit à répertorier :
 - la prescription, les règles formelles (régulation froides)
 - les règles de métier (compétences, savoir-faire, « travail bien fait », « bon professionnel », « bel ouvrage », valeurs)
 - les règles effectives (régulations chaudes)
 - les « coûts » pour l'entreprise de l'atteinte des objectifs Qualité
 - les « coûts » pour le salarié de l'atteinte suivant ses critères de « travail bien fait »

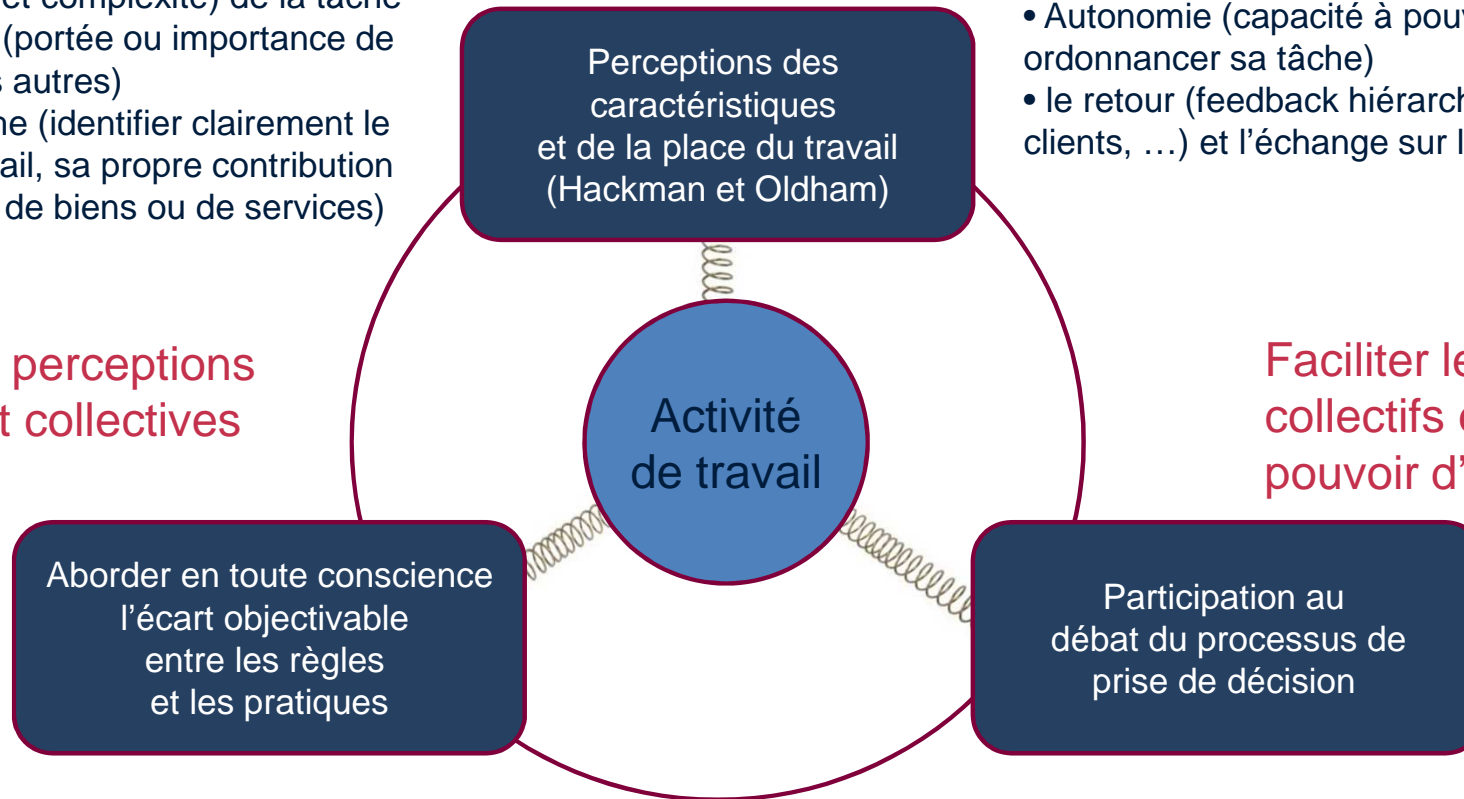


Les principes qui devraient fonder l'organisation des débats (3/3)

Apports subjectifs du travail

- Variété (richesse et complexité) de la tâche
- Sens de la tâche (portée ou importance de son travail pour les autres)
- Identité de la tâche (identifier clairement le produit de son travail, sa propre contribution dans la production de biens ou de services)

Confronter les perceptions individuelles et collectives aux faits



Reconnaissance des efforts :

- Autonomie (capacité à pouvoir définir, organiser, ordonnancer sa tâche)
- le retour (feedback hiérarchique, collectif métier, clients, ...) et l'échange sur l'efficacité de la tâche

Faciliter les apprentissages collectifs et l'entraide : pouvoir d'agir

Prendre acte des constats :

- de la prescription, les règles formelles (régulation froides)
- des règles de métier (compétences, savoir-faire, « travail bien fait », « bon professionnel », « bel ouvrage », valeurs)
- des règles effectives (régulations chaudes)
- des « coûts » pour l'entreprise de l'atteinte des objectifs Qualité
- des « coûts » pour le salarié de l'atteinte suivant ses critères de « travail bien fait »

Définition de dispositif organisationnel de régulation collective

- organiser le débat des salariés sur les règles de métier
- débattre de l'écart entre objectifs Qualité et compromis en matière de « travail bien fait »
- préciser les niveaux hiérarchiques de prise de décision au niveau le plus pertinent (subsidiarité), en matière de régulation et d'anticipation
- définir le dispositif organisationnel de régulation collective



Quelles conditions pour organiser des débats efficaces ?

■ Les conditions de fonctionnement d'un groupe de travail

C'est un mini système social

- Des expériences partagées
- Des conflits interpersonnels non résolus
- Des enjeux parfois contradictoires
- Des stratégies d'acteur

C'est un choix d'organisation du travail éphémère

- Des rôles définis, un choix des participants affiché
- Des règles d'échange et de coopération le temps des séances
- Du volontariat
- Une production définie
- Un objectif commun

Un groupe de travail n'est pas :

- Une juxtaposition d'individus, un lieu d'affirmation de soi et de son identité
- Une scène de débat d'idées (brain storming)
- Un lieu de prise de pouvoir ou une séance d'échange de conviction

■ Règles d'organisation

- > constituer des groupes de travail homogènes (maximum 8 personnes)
- > de même niveau hiérarchique et d'expériences pour éviter les conflits de genre professionnel
- > avec un plan de travail défini par le groupe lui-même
- > validant sa communication externe

■ Animé par un facilitateur externe à l'organisation :

- en capacité d'identifier les régulations défailantes
- permettant l'expression de tous types de questions issues de la confrontation des règles et des pratiques (y compris celles en rapport avec le contrat de travail, classifications, contreparties, objectifs de production, etc. initialement sorties par les circulaires de 1982 et 1986) ; mais aussi les « conflits non débattus » issus de compromis pris par un salarié pour répondre à des objectifs contradictoires
- sachant accompagner les salariés du groupe de travail dans leur perception pour dépasser les tendances à la sur généralisation, la focalisation sur des difficultés inter individuelles, les difficultés à situer les problèmes en un temps et en un lieu, etc.

Les conditions pour assurer des débats d'un groupe de travail (3/3)

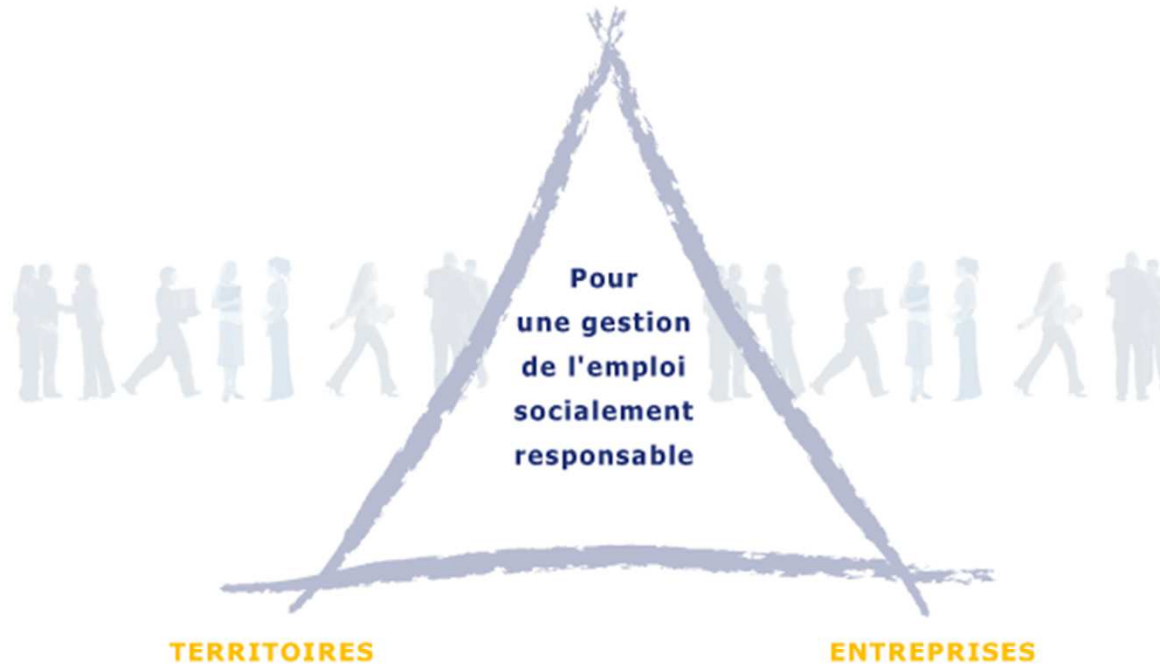
■ Quelques moyens à anticiper :

- Se préparer à l'ouverture de négociation d'un accord QVT
- Informer et mobiliser les salariés sur ce droit d'expression
- Prévoir la formation des élus, des équipes managériales, des facilitateurs
- Prévoir les moyens de restitutions validées par les groupes portées à la connaissance de la hiérarchie, du CHSCT, des DP et des salariés.



Merci de votre attention

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL
ET SALARIÉS



Joseph Vrezil

joseph.vrezil@secafi.com

20, rue Martin Bernard

75013 PARIS

Tél: 06 60 76 78 40



contact@secafi.com

www.secafi.com

UNE SOCIÉTÉ DU GROUPE ALPHA

20 rue Martin Bernard

75647 Paris Cedex 13

