

# Qualité de Vie au Travail

## Notre analyse



Septembre 2022



# Sommaire

<b>En guise de préambule</b>	<b>4</b>
<b>Cadre législatif et réglementaire</b>	<b>6</b>
<b>Notre approche : remettre le travail au cœur de la QVT</b>	<b>10</b>
1. Notre point de départ	10
2. Une démarche impliquant une discussion... et des décisions	12
3. Les enjeux	13
<b>Nos revendications</b>	<b>15</b>
<b>Conclusion</b>	<b>18</b>

## En guise de préambule

Expression floue et souvent mal définie et cadrée, la Qualité de Vie au Travail (QVT) est identifiée, dans de nombreux ouvrages, comme d'origine anglo-saxonne, et prend de l'ampleur en France depuis les années 70. Ses contours flirtent avec les conditions de travail. Le modèle anglo-saxon soutient que l'intégrité physique et psychique, le développement du dialogue social et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle participent de la qualité de vie au travail, garantie d'une plus grande motivation et par voie de conséquence de performance.

La QVT, dénoncée par certains comme axée sur une dimension individuelle là où les conditions de travail sont par essence des problématiques collectives, elle devient incontournable dans le champ de la négociation depuis près d'une décennie et s'inscrit dans les perspectives définies à l'origine par le modèle anglo-saxon, perspectives toutefois étouffées depuis.

Ainsi, en France, l'accord National Interprofessionnel conclu en 2013, dont la CGT n'est pas signataire, et les travaux qui s'en sont suivis ont, pour point de départ, une définition de la qualité de vie au travail qui serait un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement englobant l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail etc. « *La QVT désigne et regroupe les actions permettant de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises* ».

Cette approche, mettant en avant le « *bien-être* », la santé au travail, reste muette sur ce qui les sous-tend : la qualité du travail, les conditions de travail (*ergonomie des matériels*) et l'organisation du travail (*temps de travail, horaires dits atypiques, intensification etc.*) et plus largement le travail lui-même.

L'importance que prend la QVT dans le champ des négociations, aux frontières des conditions de travail, empiète de plus en plus sur la thématique des Risques Psycho-Sociaux (RPS), concept dont la définition est tout autant discutable que celle de la QVT en ce qu'il évoque la souffrance au travail sans jamais aborder la question de fond du travail.

L'ouverture de négociations sur la QVT est censée être une réponse aux risques psycho-sociaux (RPS), alors que nous devrions parler de « *risques organisationnels* ».

Ainsi, selon la Haute Autorité de la Santé (HAS) et l'ANACT, la définition est la suivante : « *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 établissements de santé médico-sociaux et sociaux* ».

Elle se traduit par un sentiment individuel et collectif de bien-être au travail qui résulte :

- Des conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail ;
- Et de leur capacité à s'exprimer et à agir sur son contenu.

La qualité de vie au travail est une injonction qui serait, selon les cas, vecteur d'un meilleur engagement, de plus de motivation, ou développerait un dialogue social de qualité. Ces injonctions sociologisantes et psychologisantes sont sans fondement et non démontrées.

La qualité de vie au travail est souvent un gadget, qui améliore le « *package social* » proposé par les entreprises, ou du moins leur en donne l'apparence. Se joue souvent une négociation sur les périphériques du travail d'un côté et l'amélioration du résultat du travail de l'autre. A travers la synthèse des accords conclus, la qualité de vie au travail recoupe en réalité les conditions d'emploi, les relations au travail, le dialogue social, les évolutions sur le contenu du travail mais très peu l'organisation du travail, dont l'intensification du travail consécutive à la recherche de productivité, ou l'extension des horaires atypiques.

De même, une ambiance sympathique ne peut contrebalancer les effets néfastes sur la santé du travail de nuit par exemple. Ou encore, la qualité de vie au travail serait gage de motivation et de performance. Et cela, rien ne le démontre. En effet la performance est aussi fonction de l'organisation, des investissements etc.

En ce qui nous concerne, la qualité de vie au travail ne peut faire l'économie d'interroger le travail, sa qualité, les situations de travail, l'organisation du travail, du temps de travail, son rythme ou encore les conditions de travail etc. et ne se concentrer que sur les périphériques du travail.

Ainsi, les négociations ne peuvent faire l'économie, au préalable, de l'analyse du travail, de l'examen des conditions de travail et de l'organisation pour définir, en fonction de l'étude des situations de travail ce sur quoi doit porter la négociation afin d'œuvrer à la qualité de vie au travail. Elles ne peuvent pas non plus, en aval, ne pas définir les modalités de mise en œuvre de l'accord et son suivi.

Notre approche prend donc pour point de départ les conditions de travail, n'hésitant pas à mettre en avant les nécessaires évolutions des organisations de travail, sans préjugé sur ce qui fonde ou non la performance, et refusant, dans cette perspective, toute limitation issue de considération financière théorique (*rarement démontrée d'ailleurs. Les injonctions d'ordre financier, liées à la stratégie, sont souvent mises en avant par les directions pour ne pas permettre de toucher à l'organisation du travail. Or, les organisations toxiques ne produisent de résultats que sur le court-terme et entraînent, à long terme des effets pervers coûteux mais jamais pris en compte*).

## **Cadre législatif et réglementaire**

Plusieurs textes de référence sur le sujet de la Qualité de Vie au Travail ont été développés :

- L'ANI (*Accord National Interprofessionnel*) de 2013 rend obligatoire la négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et la qualité de vie au travail dans toutes les entreprises ayant une représentation syndicale.
- L'Instruction de la Direction Générale de la Cohésion Sociale qui n'est pas contraignante mais qui est censée être impulsée par les Agences Régionales de Santé va dans le même sens.
- Les Fiches ANAP (*Agence Nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux*) mettent en avant les nécessaires indicateurs susceptibles d'éclairer les enjeux de la QVT et de fournir des objectifs pertinents d'évolution sur le sujet.
- Le Guide démarche QVT par l'HAS/ANACT/ARACT de Septembre 2017 définit les outils d'aides et d'accompagnement.

Quel que soit l'angle choisi, tous mettent en avant la promotion de la qualité de vie au travail à travers un dialogue social de qualité, le fait d'écartier toute disposition pathogène des modes d'aménagement du travail, et de promouvoir un choix collectif impliquant les salariés et les dirigeants en vue de susciter la motivation, qui serait un gage de performance.

En ce sens, il conviendrait d'encourager toutes les initiatives qui contribuent au bien-être au travail, que le travail participe de l'épanouissement physique, psychique et intellectuel, et enfin que chacun trouve sa place.

L'ANACT retient six thématiques :

- Les relations de travail et le climat social,
- Le contenu du travail,
- L'engagement et le management,
- L'égalité professionnelle,
- La santé au travail,
- Les compétences et parcours professionnel.

En 2015, la loi Rebsamen définit les principaux éléments à négocier sur ce sujet :

- Articulation vie privée / vie professionnelle,
- Egalité professionnelle,
- Lutte contre les discriminations,
- L'insertion professionnelle,
- Les modalités du régime de prévoyance,
- L'exercice du droit à l'expression directe et collective,
- Droit à la déconnexion,
- En 2019, se sont ajoutées les questions relatives à la mobilité et plus particulièrement l'amélioration de la mobilité entre lieu de résidence et lieu de travail.

Tous ces sujets sont bien évidemment éminemment importants. Pourtant, de cette liste, il ressort que le travail en tant que tel est exclu. Ainsi, même le contenu du travail repris par l'ANACT ne figure pas dans la liste des sujets sur lesquels la négociation s'impose.

Enfin, les Ordonnances Macron en 2017 ont supprimé les CHSCT, instances dont les prérogatives et les moyens – certes insuffisants-, étaient clairs, au bénéfice de la création de commissions Santé et Sécurité au Travail, commissions sans réels prérogatives ni moyens, relevant des CSE.

Les représentants des CSE, dont le nombre et les moyens reculent parallèlement sur la période, peinent à intégrer ces thématiques complexes dans le cadre de réunions de CSE toujours plus contraintes.

Depuis, un consensus s'est établi sur la liste d'items suivants :

- Contenu du travail,
- Relations entre collègues,
- Relations avec la hiérarchie,
- Environnement de travail,
- Relation et organisation,
- Articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle notamment avec le télétravail,
- L'équilibre personnel (*assez peu défini, souvent traité par rapport aux questions de discrimination, sujets importants certes, mais l'équilibre personnel n'est pas uniquement lié à ces sujets*).

Le contenu du travail, les conditions d'emploi et de travail sont ainsi réintroduits. Le contenu du travail renvoie à la question d'autonomie, à celle de la charge de travail, de l'ergonomie des matériels etc.

Mais sur l'ensemble de ces sujets, les postulats de départ méritent de bien être repositionnés :

- Le contenu du travail est souvent défini en termes de liberté et de moyens d'agir pour les salariés. Mais là encore, cette définition est limitée et prête à caution. C'est la négociation qui doit pouvoir bénéficier de capacités d'action accrues octroyées aux salariés et aux négociateurs. Dans nos secteurs où la méthode agile est prônée, il n'est pas rare de revoir la responsabilité du salarié à travers l'autonomie, autonomie fortement contrainte du fait de marges de manœuvre plus que limitées dans l'organisation. Bref, la pression quant au résultat est bien mise sur les épaules des salariés mais pas la possibilité de décider ou de faire varier le cadre de son activité. En outre, la responsabilité n'est pas nécessairement définie comme vecteur d'amélioration de leurs

conditions par eux-mêmes les salariés : certains se projettent plutôt à l'extérieur de l'entreprise, plus intéressés par l'équilibre et la délimitation des temps de travail par rapport à la vie privée.

Le modèle économique comme l'organisation recèlent de déterminismes si importants que le simple fait de revoir l'organisation des tâches ou la responsabilité ne peut pas permettre de traiter l'ensemble des sujets ni même d'intervenir fortement sur les déterminants qui peuvent être toxiques.

L'organisation du temps de travail en est un exemple.

- Les relations avec les collègues sont importantes et sont des ressources certes sauf que toute organisation toxique finit par avoir des répercussions sur le collectif.
- La relation à la hiérarchie est souvent montrée du doigt car elle serait incompétente. Mais nombre de travaux montrent une importance accrue de l'animation sans définition claire sur les différents périmètres et surtout sur le pouvoir de sanction propre à la hiérarchie.
- L'environnement du travail qui peut renvoyer tout autant à la question de l'ergonomie des matériels, aux investissements, aux procès etc. ne sont pas nécessairement des sujets qui se confondent et méritent chaque fois une analyse qui n'est pas sans partie liée avec l'organisation du travail ou la stratégie.
- Le lien avec l'organisation se confond avec l'entreprise mais c'est bien l'organisation qui gouverne.

Il n'est pas rare d'observer des négociations dont l'objectif affiché est de traiter de difficultés de salariés qui, sous couvert de permettre à la solidarité de s'exercer (*par exemple le don de jours*), pallie en réalité des manques et des impensés de l'organisation pour les salariés comme pour l'activité, et entraîne l'organisation de la dégradation des conditions de travail de l'ensemble des salariés plutôt que d'octroyer des droits. Bien sûr, les collectifs recèlent toujours de liens permettant à ceux qui sont en difficulté de s'appuyer sur leurs collègues.

Mais c'est l'organisation qui doit prévoir et prendre en charge ces problématiques et non aux salariés de suppléer à des impensés du patronat - ou des refus de penser - sur des sujets pourtant parfaitement prévisibles.

# Notre approche : remettre le travail au cœur de la QVT

L'objectif de la CGT sur ces sujets est de rendre effectif la centralité du travail dans les entreprises et le dialogue social et de refuser que soient traités les périphériques : aussi importants qu'ils puissent être dans l'organisation sociale, c'est bien le travail, l'organisation, l'échange et le management qui déterminent la qualité de vie au travail. La qualité du travail est un vecteur de santé. Elle doit être appréhendée par rapport à une réflexion sur le travail lui-même, en remettant en cause, potentiellement, la stratégie.

## 1. Notre point de départ

On observe, lorsque les accords ne portent pas sur des périphériques parfois très éloignés du travail - livraison de paniers de fruits et légumes de saison par exemple relevant plutôt du champ des activités sociales et culturelles, ou encourageant à faire du sport, relevant du même périmètre même lorsque cette prestation est négociée dans le cadre de la protection sociale -, que les accords conclus tournent autour de sujets qui font porter aux collectifs de travail le traitement de difficultés sociales à la fois prévisibles et / ou directement liées à l'organisation des temps de travail ou encore du statut et traitement des emplois.

Il est difficile de résister, dans ces cas de figure où l'urgence de situations individuelles identifiées accroît la pression sur les négociateurs du collègue salarié, le nécessaire est plus difficile à faire entendre : le repositionnement, au préalable, de l'objet de la négociation. Par exemple :

- Remplacer un salarié absent n'est pas une mesure qui améliore la qualité de vie au travail. Elle limite seulement la dégradation des conditions de travail du collectif, selon l'adéquation de la formation du remplaçant au poste, du statut et de l'organisation (*un autre salarié, fuisse-t-il manager, ayant déjà d'autres tâches à traiter, n'est pas une solution pérenne en ce que ses conditions de travail sont dégradées par la prise en charge de tâches supplémentaires et par sa capacité à traiter l'ensemble des tâches qu'il a à sa charge*). Le suivi de l'absentéisme est une obligation de l'employeur qui connaît ainsi, en moyenne dans l'année, a minima le volume d'heures concernées. Ce n'est donc pas un aléa imprévisible. Certaines organisations intègrent des marges de manœuvre lorsqu'il s'agit d'ajuster la charge de travail !

- De nombreuses personnes ont des enfants. Etablir l'intégralité des organisations de travail sur la base d'horaires atypiques est un choix qui ne s'impose pas nécessairement et pas en toutes circonstances. Ce choix de privilégier des temps de travail désynchronisés des temps sociaux, implique que le fait de prévoir des crèches n'est pas un cadeau fait au salarié ni même une mesure de nature à le dédommager : il permet surtout à l'employeur de s'assurer de la présence des salariés, présence nécessaire à l'activité.
- De plus en plus, la question des aidants émerge dans le champ social : la question des aînés est peu traitée alors qu'elle devient un incontournable pour nombre de salariés, qui peuvent avoir à s'occuper à titre exceptionnel ou même durablement de leurs ascendants, recelant de problématiques tout à fait différentes de la parentalité. (Cf. le livret sur ce sujet publié le 16 juin 2022 « L'aide aux aidants : propositions de la CGT »).

Au-delà du champ lexical et du renvoi à chaque partie de ses intérêts dans la négociation, ces exemples mettent en avant que derrière la question de la qualité de vie au travail, l'organisation du travail est un sujet structurant à travers le temps de travail, notamment dans nos secteurs, les horaires atypiques, la durée du travail, la quantité de travail, la productivité mais aussi, indirectement, le statut de l'emploi, la rémunération, la formation etc.

C'est bien à partir des situations de travail que doivent débiter les négociations et non à partir des déterminations liées à la stratégie ou au reporting financier. Partir des situations de travail permet d'identifier ce qui sous-tend certaines situations et en conséquence, les enjeux.

Ainsi, derrière « conditions de travail et emploi », il faut entendre environnement de travail physique, technique ou encore organisationnel.

Les conditions d'emploi peuvent être appréhendées du point de vue de la formation, de la carrière, de l'égalité et du parcours professionnel, prenant en compte les dimensions de santé au travail, de valeur attribuée au travail au sens de reconnaissance et son corollaire, la rémunération et la place dans la hiérarchie sociale.

Les problématiques récentes mises en avant à l'hôpital comme à l'école relèvent bien de ces sujets et s'articulent autour de la question des salaires, de la charge de travail et du temps de travail.

## 2. Une démarche impliquant une discussion... et des décisions

L'échange, la discussion sont des moyens privilégiés pour traiter des organisations toxiques et éviter les conflits... pour peu que des interlocuteurs en capacité de discuter fassent partie des négociateurs. La définition même du sujet sur lequel il convient de négocier n'a de sens que si des décideurs sont mobilisés dans la négociation. Et par corollaire, une démarche QVT n'a de sens que si les salariés qui exercent le travail ont la capacité à s'exprimer et à agir sur son contenu.

Il n'est pas rare que les négociations tournent court ou se limitent à des sujets « *alibis* », les négociateurs de la direction n'ayant qu'un mandat limité, aucun moyen, et/ou n'étant autorisé qu'à discuter de mesures propres à sécuriser l'activité ou plutôt la perception par la direction des conditions de la performance.

Aussi, les espaces et moyens d'échanges doivent pouvoir être prévus pour permettre aux salariés d'agir au travers de :

- Débats sur le travail,
- Sur la conception du dialogue social,
- Sur de nouvelles façons de manager etc.

Mais ils n'ont de sens que si le travail peut être remis au cœur des négociations :

- Valeur du travail,
- Sens et intérêt du travail,
- Rapport entre autonomie et subordination,
- Charge du travail en lien avec le développement de compétences etc.

Négocier sur la charge de travail ne peut être effectif que si l'organisation du travail peut être discutée. Et elle ne peut l'être que si des décideurs, côté employeur sont à la table des négociations. Sans nécessairement disqualifier complètement la fonction, il n'est pas rare de ne trouver que des intervenants Ressources Humaines (*RH*) lorsque l'on traite de la QVT, intervenants aux pouvoirs limités.

Dans ce cas de figure, il n'est pas rare qu'aucune question de fond sur le travail et son organisation ne soit réellement traitable, la négociation se limitant à une recherche d'amélioration du climat social à travers des effets d'annonce et / ou des mesurette marketing.

Par exemple, la création de systèmes d'alerte sur la charge de travail ne doit pas être un alibi mais doit entraîner des actions concrètes pour y remédier. Et de ce fait, lors de la négociation, il faut prévoir l'après négociation : les accords doivent prévoir opérationnellement des actions qui seront suivies pour améliorer les conditions de travail.

### **3. Les enjeux**

La démarche QVT peut être l'occasion de revenir en premier lieu sur la suppression des CHSCT en revoyant les moyens alloués aux représentants du personnel et en définissant plus largement leur champ d'intervention sur la santé, la sécurité et les conditions de travail.

En outre, elle peut aussi introduire des idées nouvelles dans l'organisation du travail :

- Réfléchir à la gestion de la charge de travail pour réduire son intensification et son corollaire, la surcharge qui pèse sur la santé des salariés
- Travail collégial sur les procédures afin de réduire les écarts entre le travail prescrit et le travail réel et sur l'ergonomie des organisations et des matériels...
- Mieux mettre en évidence les compétences des salariés, volonté d'associer davantage les salariés aux réflexions sur l'aménagement de leur environnement de travail

A travers ces quelques exemples, deux conclusions s'imposent quant à la définition de revendications :

- Ces enjeux combinent différentes dimensions du travail,
- Ils relèvent de niveaux différents : de la situation de travail à l'organisation du travail voire à l'organisation sociale.

La négociation de la QVT s'inscrit toujours dans un cadre spécifique : les enjeux liés à l'industrie ont des points communs mais aussi bien des différences avec ceux du commerce.

C'est également le cas des entreprises au sein des Bureaux d'études : selon le type d'emploi, le métier et le secteur d'activité les enjeux diffèrent.

Toutefois, ils s'organisent autour des dimensions suivantes :

- Rémunération – y compris protection sociale et retraites,
- Santé et sécurité au travail (*ergonomie, temps et charge de travail, organisation du travail et procès etc.*),
- Diversité incluant l'égalité professionnelle et la lutte contre les discriminations,
- Stabilité de l'emploi,
- Formation et éducation,
- Conciliation vie privée / vie professionnelle (*temps de travail et organisation du temps de travail*).

La question de la charge de travail ne peut être séparée de celle du temps de travail et de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Le droit à la déconnexion en est un exemple.

Une hausse des rémunérations, au-delà de la question financière, apporte aussi une meilleure reconnaissance. Et ce point est indissociable des réflexions sur les liens entre performance et qualité de vie au travail, trop souvent éloignées de considérations collectives.

L'intensification du travail, la gestion de la charge de travail ou encore les rémunérations sont autant d'enjeux qui combinent, là encore, plusieurs dimensions.

Mais les enjeux relèvent aussi de niveaux différents :

- Certains enjeux peuvent porter sur l'environnement technique auxquels l'investissement dans des matériels plus ergonomiques peut être une réponse nécessaire.
- Mais d'autres, comme les temps de travail ont de fortes implications sur l'organisation et peuvent avoir de nombreux effets : hiérarchie sociale, management, compétences etc.

Négocier la QVT demande donc de bien définir les sujets sur lesquels il faut discuter. Elle est complexe car elle mobilise des thèmes et intervient sur des niveaux différents.

# Nos revendications

Du fait de la complexité et de l'ampleur que peut revêtir une telle négociation dans nos secteurs, nos revendications sur la QVT peuvent être organisées autour des sujets suivants:

1. Réintroduire les CHSCT à travers la négociation de moyens en termes de temps, de nombre d'élus mais aussi de budgets disponibles pour travailler.
2. Un des principaux enjeux de la branche est le temps de travail sous trois aspects :
  - Gestion de la charge de travail et droit à la déconnexion :
    - Assurer ce droit à travers des mesures comme l'ouverture des accès aux messageries et serveurs à distance uniquement sur certaines plages horaires, week-ends exclus sauf pour les salariés travaillant normalement sur des plages / jours différents des normes sociales.
    - Mettre en place un système d'alerte concernant la gestion de la charge et les modalités de réponse qui s'imposent c'est-à-dire le traitement de l'alerte par le responsable. Un plan d'action pour régler le problème doit s'imposer.
    - Chaque année, un plan prévisionnel doit être établi définissant un volume d'activités et les emplois associés selon les grandes familles métier dans les entreprises de plus de 10 salariés. Les hypothèses concernant l'absentéisme et les mouvements de personnel pris en compte seront clairement présentés.
    - Limitation de l'extension des horaires atypiques comme le travail de nuit, le dimanche et de leurs effets :
      - \* Limiter le nombre de dimanches travaillés,
      - \* Limiter le nombre de journées de travail consécutives,
      - \* Revoir les amplitudes horaires et le travail de nuit,
      - \* Permettre une alternance entre les situations les plus exposées et les moins exposées aux facteurs de risques professionnels.
  - Organisation du travail :
    - \* Limiter la multiplication des salariés au forfait, qui étend la journée de travail ;
    - \* Développer plus de marges de manœuvre aux salariés pour une gestion plus autonome de leur travail,

\*Réduire le temps de travail à 32 heures par semaine, sans intensification de la journée de travail.

Le télétravail est un sujet en soi, faisant l'objet d'une autre négociation que celle de la QVT. Toutefois, à travers les fortes attentes des salariés concernant le télétravail, se joue aussi la volonté de salariés de ne pas venir travailler et de s'échapper de la pression qu'exerce l'exercice de leurs activités.

3. Il nous faut obtenir que les salariés puissent davantage être associés aux réflexions sur l'aménagement de leur environnement de travail :

- À travers la création d'espaces, groupes de travail, pour analyser les pratiques ou mener un travail collégial sur l'ergonomie des organisations et des matériels.
- Favoriser des organisations de travail qui prévoient des moments d'échanges et d'interaction avec une certaine fréquence.

4. La reconnaissance des salariés à travers la prise en compte de leur analyse sur l'organisation du travail doit aussi s'inscrire dans la construction de parcours professionnels offrant des carrières. De ce point de vue, nous militons pour une révision des grilles de classification en fonction des métiers depuis plusieurs années.

5. La reconnaissance des salariés au travail passe aussi par la rémunération. Et sur ce sujet, les Bureaux d'Etudes sont un secteur plus que sinistré.

- Pas de hausse des minima entre 2017 et 2022, avec des niveaux très bas par rapport au SMIC mais aussi par rapport aux compétences mobilisées.
- Peu d'avantages qui doivent encore être acquis : treizième mois, indemnité retraite confortable, accords intergénérationnels prévoyant le départ progressif des salariés à la retraite en même temps que l'insertion professionnelle des jeunes

6. Le management est souvent mis en avant concernant son animation. Il est souvent une réponse adressée aux demandes de traitement des différents sujets. Le mode de management est un sujet qui doit être mis en discussion : la recherche de performance et de productivité occupe une place prépondérante, au détriment des conditions de travail.

L'évolution du mode de management, leur évaluation à l'aune d'une gestion équilibrée de la charge de travail, de la limitation des temps atypiques, des journées longues etc. sont autant d'évolution que nous voulons obtenir.

Leur rôle doit également faire l'objet d'une mise au clair : c'est quoi une écoute bienveillante quand c'est aussi la personne qui doit assurer la qualité, la quantité et le délai et, de l'autre côté veiller au bien-être des salariés ?

7. La gestion de l'activité doit aussi interroger le recours à l'intercontrat. Le nombre de salariés en intercontrat et la durée de l'intercontrat doivent être réduits. Cette modalité est prévue dans la branche mais elle doit faire l'objet de limites.

8. Pour une meilleure connaissance des maladies professionnelles et notamment des burn-outs.

En bref :

1. Négocier pour réintroduire les prérogatives CHSCT dans les mandats et prévoir les moyens nécessaires.

2. Sur le temps de travail :

- Réduction du temps de travail : 32 heures par semaine,
- Obligation de gestion et de suivi de la charge de travail,
- Droit à la déconnexion assuré,
- Limitation des temps et horaires atypiques et du recours au forfait.

3. Création de groupes de travail impliquant les salariés sur l'organisation et l'aménagement du travail avec des moyens dédiés et la procédure permettant aux résultats des travaux d'être pris en compte.

4. Révision des grilles de classification.

5. Hausse des rémunérations pour prendre en compte les qualifications et compétences mobilisées.

6. Pour une définition plus claire du rôle du management et l'inscription des problématiques QVT telles que nous les définissons dans la fiche de poste (*et s'il le faut, prévoir des actions de formation*).

7. Revoir l'intercontrat, ses modalités de recours et le nombre de salariés pour limiter les effets. Prévoir des budgets de formation accrus pour les salariés.

8. Négocier une meilleure reconnaissance et prise en charge des maladies professionnelles.

## Conclusion

La négociation de la qualité de vie au travail est un sujet trop souvent traité comme une action de communication ou de marketing de la part du patronat, relayant les thématiques que recouvrent pourtant derrière ce concept les conditions de travail à des questions individuelles.

Derrière la qualité de vie au travail, c'est bien du travail dont il s'agit, des conditions de travail, de l'organisation du travail, des aménagements du travail, enjeux sur lesquels la CGT lutte depuis sa constitution, en vue d'améliorer le traitement fait aux salariés.

La tâche est difficile : toutes les négociations sont en général initiées à travers un prisme individuel, mettant en avant le bien-être des salariés et jamais la dimension collective du travail. Ainsi, voit-on se multiplier les initiatives patronales, faisant peser sur les salariés les difficultés que peut poser le travail et occultent sa dimension collective et ce en quoi la solution aux problèmes rencontrés relève de l'entreprise. La différenciation des situations de travail et du traitement fait aux salariés est en cours depuis longtemps et présente de réelles difficultés pour organiser la défense des droits des travailleurs, que le patronat sait parfaitement exploiter.

Dans nos secteurs, la question du temps de travail et de sa délimitation dans ses formes atypiques et dans son amplitude sont au cœur de nos revendications. Négocier un accord à la déconnexion peut être important, mais il ne peut pas s'agir de donner aux salariés des outils pour être responsable de leur propre déconnexion tout en maintenant une activité qui ne leur permettent pas de se déconnecter !

A chaque fois, notre première intervention doit être de repositionner dès le début des négociations le curseur : le sujet c'est le travail avec les conditions de travail, l'organisation du travail, l'aménagement du travail et de plus en plus le temps de travail. Et cela signifie qu'il peut s'agir de remettre en cause des organisations toxiques néfastes pour les salariés, quitte à revoir le modèle économique.

Il nous faut systématiquement remettre au cœur du sujet et la question du travail. De ce point de vue, ce n'est pas une petite négociation et elle implique d'avoir des interlocuteurs en capacité de négocier c'est-à-dire d'engager l'entreprise.



**Fédération CGT des Sociétés d'Etudes**

*263 rue de Paris - Case 421*

*93 514 MONTREUIL Cédex*

*01 55 82 89 41 - 01 55 82 89 42*

*<https://www.soc-etudes.cgt.fr/>*

*[fsetud@cgt.fr](mailto:fsetud@cgt.fr)*