

## Rencontre du Ministre du Travail

7 avril 2014

Dans le cadre d'une **nouvelle impulsion gouvernementale** où la compétitivité des entreprises et le développement de l'emploi sont des enjeux centraux, le travail peut être un facteur décisif de réussite. Il est à la croisée de différents domaines d'action et peut en être un lien fédérateur.

La qualité du travail conditionne en partie la qualité de l'emploi. La qualité du travail est source de performance et d'efficacité dans les entreprises aussi bien que dans le service public. La qualité du travail répond aux questions de santé au travail. La qualité du travail, c'est-à-dire le bien-être, est essentielle dans le bien-être et la satisfaction des salariés dans leur travail.

Au moment où les partenaires sociaux (certains d'entre eux) s'engagent dans le pacte de responsabilité, après avoir signé un accord sur la Qualité de Vie au Travail, les questions de la mise en œuvre vont être centrales. C'est l'objet de nos propositions pour clarifier, soutenir et inciter.

Ce grand chantier pourrait être accompagné par la création d'un lieu de confrontation des représentations du facteur « qualité du travail » entre tous les responsables des parties prenantes. C'est le sens de notre proposition sur l'Institut des Hautes études du Travail

### Enjeux

#### **L'emploi**

Dans le monde entier, l'amélioration des filets sociaux pousse certains demandeurs d'emploi à choisir de ne pas accepter un travail, quand la qualité de l'emploi et la qualité du travail disponibles sont détestables et qu'il ne leur apporte qu'un gain financier mineur au regard des efforts consentis. Dès lors, la qualité du travail, parce qu'elle accroît l'attractivité des emplois, peut être un levier essentiel de la résolution des **difficultés de recrutement**, et d'une baisse du chômage structurel. Son impact peut être relativement rapide si l'implication des salariés dans la marche de l'entreprise est puissamment stimulée, dans l'esprit des lois Auroux, en plus pragmatique, et en ciblant les métiers en tension (Bâtiment, Métallurgie, Services à la personne, Restauration, ...). A contrario, la logique d'une radiation en cas de refus d'une offre d'emploi encourage à la non prise en compte de la qualité du travail et in fine à sa dégradation, les chômeurs ne pouvant la refuser. Elle n'est pas un bon signal de progrès social. Une politique du travail de qualité est le fondement d'une responsabilisation accrue des employeurs et des demandeurs d'emploi dans la lutte pour l'emploi.

Une politique du travail de qualité peut être perçue comme une préoccupation de luxe au regard de ceux qui n'en ont pas. Mais opposer chômage et travail, et ne pas oser parler de la qualité du travail de peur de la réaction des demandeurs d'emploi est un calcul à courte vue

#### **La politique de l'offre**

Dans une économie mondialisée, la croissance et la compétitivité dépendent fortement de la qualité de l'offre, qui passe nécessairement par la qualité du travail.

En France, nous avons tendance à négliger le facteur travail (contrairement à l'Europe du Nord) en privilégiant exagérément le rôle des concepteurs (ingénierie, marketing, ...) sur celui des opérateurs de terrain. Or qu'il s'agisse de services, ou de production industrielle, une haute qualité de l'offre repose fortement sur le métier et le professionnalisme des salariés ou des agents. Dans le cadre du développement d'une **politique de l'offre**, la question clé n'est pas tant celle de l'opportunité ou de l'acceptabilité d'une politique du travail de qualité (c'est un sujet de passion collective pour les Français, et une source de croissance retrouvée), que celle de sa faisabilité : comment agir de façon significative sur un sujet aussi technique au sein des organisations ?

## La réforme de l'Etat

La Modernisation de l'Action Publique (MAP), nécessaire au financement du pacte de responsabilité, nécessite un redressement de la qualité du travail des agents, gravement mise en cause par les coups de rabots budgétaires depuis plusieurs années. Une vague de gestes de désespoir peut désormais à tout moment interrompre les espoirs de réduction des dépenses publiques.

La réduction des effectifs des fonctionnaires, en dehors des ministères prioritaires, doit donc être compensée par une réorganisation, non pas seulement des structures des directions centrales et de l'Administration territoriale de l'Etat, comme l'a fait la RGPP, mais aussi des organisations du travail mises en œuvre par les agents sur le terrain. Il s'agit réellement de remettre la qualité du travail des agents au cœur de la qualité des services publics.

Sachant l'attachement profond des agents publics à la qualité de leur travail, la question essentielle porte à nouveau sur le comment, sur la faisabilité d'une intégration de la qualité du travail au menu de la MAP, plutôt que sur son opportunité.

### Les propositions de l'ITMD

**L'Institut du Travail et du Management Durable (ITMD)** associe des chercheurs, des partenaires sociaux, des managers et des consultants, qui souhaitent promouvoir la qualité du travail comme source de compétitivité et de santé au travail. Nous portons ainsi quelques propositions pour une politique du travail plus énergique en France.

#### 1. Favoriser la mise en œuvre de l'ANI QVT du 19 juin 2013

L'ANI QVT du 19 juin 2013 constitue une plateforme de départ pour construire une **nouvelle politique du travail**, au service du redressement de la compétitivité du pays, pour l'emploi, la croissance, et la modernisation de l'action publique. Pour amplifier son impact, et en tirer tout le potentiel, trois impulsions ministérielles nous semblent aujourd'hui nécessaires.

#### Clarifier

L'ANI propose de mettre en place des expérimentations sur trois ans dans les entreprises. L'approche expérimentale est en effet plébiscitée par les parties prenantes (managers, partenaires sociaux, branches professionnelles, experts,...), en matière de QVT. Elle pose cependant des questions de méthode qui sont un frein important au développement d'une dynamique collective. Les expériences passées sont d'une extrême diversité, comme les démarches des experts, et ont été marquées par des résultats variés, souvent positifs, parfois décevants. Le risque à ce stade est clairement que le manque de repères inhibe le passage à la mise en œuvre de l'ANI.

Proposition 1 : Confier une mission de conception du cahier des charges d'une **expérimentation Performance & QVT** à un haut responsable, pour en clarifier les contours en particulier en matière de travail de qualité, et contribuer à sortir le sujet de l'ombre. Voir Annexe 1.

#### Soutenir

Les branches, dans l'ANI QVT, sont mises en avant pour la promotion des expérimentations. De nombreux acteurs peuvent accompagner ce mouvement, au premier rang desquels figure l'Anact, mais aussi les réseaux consulaires, les chercheurs, les consultants, ... et les animateurs locaux du développement des territoires.

Proposition 2 : Demander à l'Anact d'élaborer une proposition d'animation d'un réseau de soutien aux expérimentations QVT, tant pour la promotion de l'ANI que pour celui des entreprises dans des expérimentations en faveur de la qualité du travail. Voir annexe 2.

### **Inciter**

Même s'il s'agit de l'intérêt objectif des entreprises, le développement de la qualité du travail se heurte à de nombreux traits culturels dans notre pays : approche modélisatrice exacerbée de l'organisation, distance hiérarchique forte entre managers et salariés, dévalorisation des métiers manuels et des services à la personne, ... L'intervention de l'Etat est seule en mesure d'accélérer fortement le mouvement vers une revalorisation des enjeux de la qualité du travail, tant dans la sphère publique, bien entendue, que dans les entreprises.

Proposition 3 : Donner aux employeurs qui investissent dans des organisations du travail de qualité, en concertation avec les partenaires sociaux, un accès privilégié aux crédits d'impôts du pacte de responsabilité. Voir annexe 3.

## **2. Lancer un Institut des Hautes Etudes dédié aux questions du Travail**

Les représentations que se font nos élites des déterminants de la performance conditionnent largement la mobilisation durable de la ressource travail dans les organisations. L'entrée par le travail permet de revisiter l'ensemble des grands enjeux de société avec puissance et réalisme. Qu'il s'agisse d'éducation, de formation professionnelle, de fonctionnement du marché du travail, de politique de l'offre et de redressement productif, de santé au travail, de sens d'une vie professionnelle, de dialogue social, de réforme de l'Etat, ... l'entrée par le travail s'avère féconde et régénératrice.

Proposition 4 : créer un institut, à l'instar de l'IHEDN, pour un partage parmi les classes dirigeantes des évolutions du travail, de ses enjeux économiques et en matière de santé. Placé sous tutelle du premier ministre, ses participants sont des dirigeants de la fonction publique, de l'entreprise privée, de l'administration, des organisations syndicales, des media, d'ONG etc. Au départ, une session annuelle, nationale, comprend 40 à 50 participants, selon un programme construit sur des apports théoriques de très haut niveau, des visites, des rencontres des travaux de groupe, un rapport de fin de session. Une diversité d'interventions centrées sur l'anticipation et la multiplicité des clés de lecture et des modes d'appréhension du travail et de management solliciterait chercheurs, politiques, ONG, organisations syndicales, ...

Il s'appellerait **l'Institut des Hautes Etudes du Travail** ... avec, pour préciser les enjeux ciblés, une suite pouvant porter sur :

- l'économie et la santé au travail      => « IHETES »
- le dialogue social                              => « IHETDS »
- le Management durable                      => « IHETMD »
- ...

## **Annexe 1 – Vers un cahier des charges d'une expérimentation performance & QVT**

Avec la montée en puissance des enjeux – et de la prise de conscience, en matière de stress et de pénibilité, l'observation du travail réel progresse depuis quelques années. Mais elle reste fragmentée. Quelle serait la bonne entrée pour intégrer tous les enjeux de la qualité du travail pour les salariés (développement des compétences, prévention du stress, sécurité, pénibilité, ...), tout en associant l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise ? Nous proposons ici quelques points de repère pour un futur cahier des charges fonctionnel des expérimentations « Performance et QVT ».

La notion d'expérimentation, dont les visées sont avant tout pédagogiques pour l'ensemble des acteurs, s'entend :

- comme une démarche circonscrite à quelques sous ensembles restreints de l'entreprise clairement définis, ne dépassant pas, dans les grandes entreprises, quelques centaines de personnes ;
- sur une durée d'un minimum de 18 mois, si possible trois ans, rythmée par des épisodes de 3 à 6 mois, afin d'en évaluer les avancées et les difficultés,
- recherchant des progrès simultanés en matière de performance et de satisfaction des salariés au travail, objet des évaluations multipartites sur la base de critères définis à l'avance.

### **Volet 1 – Dialogue social**

- Les partenaires sociaux, lorsqu'ils existent, sont associés impérativement à la démarche
  - o Au niveau national – en amont des expérimentations de terrain, puis tout au long de la démarche, avec une recherche en opportunité de négociation d'accords.
  - o Au niveau local – par la concertation des CHSCT locaux notamment.
- Exemples de pratiques paritaires
  - o Entrée par des événements affectant la vie de l'entreprise : réorganisation, déploiement d'un erp, ... A cette occasion, un groupe paritaire est chargé d'analyser l'impact du changement programmé, et de proposer un ensemble de mesures de résolution des problèmes identifiés. Ce groupe, rattaché au CHSCT, est composé de managers, de médecins du travail, de responsables HSE, de représentants du personnel et de représentants métiers.
  - o Entrée globale par la négociation d'un accord QVT : mise en place d'une négociation globale intégrant tous les aspects de la QVT (développement des compétences, RPS, pénibilité, santé au travail, égalité, ...) pour un accord portant sur une période d'expérimentation de trois ans.
  - o Mise en place d'un accord de méthode global « Performance et QVT » après une phase d'expérimentation locales.

### **Volet 2 – Implication du management**

Les équipes de management des terrains d'expérimentation portent la démarche dans la durée, depuis les managers de proximité jusqu'à la direction générale de l'entreprise, en suivant la ligne hiérarchique.

A ce titre, les managers organisent le lancement des expérimentations, concertent avec les représentants des salariés, décident des changements à mettre en œuvre et soutiennent leur mise en œuvre.

### **Volet 3 – Implication du personnel (à développer)**

L'ensemble du personnel concerné est impliqué directement dans la conception et la mise en œuvre de l'expérimentation, à travers une ingénierie de la discussion sur la qualité du travail.

Quelques critères du cahier des charges :

- parler du travail pour le transformer
- partir du travail réel de chacun
- en fonction des situations : erp, fusions, transformations, amélioration ...
- impliquer la totalité des salariés
- articuler réalisateurs et prescripteurs/concepteurs
- un processus cadre de discussion dans le temps
  - o mise en place -> réalisation -> évaluation
- éclairage des attentes des parties prenantes

Exemples de pratiques (à approfondir).

- diagnostic confronté
- auto-confrontation croisée
- protocoles d'expérimentations
- ateliers des métiers,
- ...

## **Annexe 2 : réseau d'accompagnement**

- cible n°1 : les branches professionnelles (accompagnement, formation,...)
- ce qui peut rapprocher les acteurs
- place de l'anact/aract ?
- L'aide directe aux expérimentations en entreprise (qui, quel soutien public, quel financement ?)
- Promotion pédagogique des résultats des expérimentations

## **Annexe 3 : incitation**

- attention aux effets pervers
  - effet d'aubaine
  - formalisme
  - moins d'impact / représentations de la performance
  - des règles imposées
- partager les factures
- lien avec l'emploi -> pacte de responsabilité
  - ex : pas de pse car démarche performance métier