

Note à Lionel de TAILLAC
Cabinet du Ministre du Travail, de l'Emploi,
de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social

Objet : Mise en œuvre de l'ANI « QVT »

Dossier suivi par : Dominique Reignier, cofondateur de l'ITMD

Contexte

L'ANI du 19 juin 2013 est validé. S'il pose clairement le lien entre performance de l'entreprise et satisfaction des salariés - autour de la notion de travail bien fait - sa mise en œuvre repose avant tout sur la volonté des parties prenantes de partager un diagnostic et de lancer des **expérimentations**. Les branches professionnelles sont invitées à promouvoir une telle démarche.

Quel rôle pour l'Etat ?

Comme employeur, l'Etat peut ouvrir la voie des expérimentations. Au delà, comment peut-il inciter les entreprises à se lancer ? C'est la question que vous nous posez lors de notre dernier entretien. Elle prend aujourd'hui toute son actualité.

Notre analyse

Les expérimentations QVT proposées dans l'ANI en font tout le sel. Elles sont la garantie, si elles sont bien conduites, d'un apprentissage collectif, à l'écoute du réel, pour l'ensemble des parties prenantes. Elles trouveraient dans un accord global d'entreprise à trois ans, tel que l'ANI l'envisage, un cadre stabilisant.

Le cadre méthodologique posé également par l'ANI est relativement clair : il s'agit d'expérimenter l'apport d'une expression des salariés d'un lieu de production à la qualité de leur travail, d'en débattre avec leurs managers, et d'en porter les enseignements à la connaissance des dirigeants et des IRP.

Comment stimuler la mise en place de telles expérimentations ? Nous vous proposons trois pistes :

- Proposer des modalités de terrain concrètes et rassurantes, qui préviennent les deux écueils majeurs que sont le manque de participation des salariés et l'expression sans lendemain,
- Promouvoir des dynamiques territoriales pour les PME, la démarche s'appuyant sur le dialogue social territorial, source de connexions avec les enjeux d'emploi, d'accompagnement des mutations économiques et du développement,
- Ouvrir la possibilité, après expérimentation, d'un soutien de l'Etat à la mise en place d'organisations du travail alliant performance et satisfaction des salariés.

Dans tous les cas, une **entrée par les métiers** dans l'expression sur la qualité du travail nous semble à privilégier, car elle est source d'exigence, de joie et d'identité professionnelles. L'ANI le suggère, d'ailleurs, qui évoque un « référent métier » pour animer l'expression des salariés.

Propositions

1/ Animer un groupe de travail de formalisation d'un cahier des charges d'une expérimentation QVT, comme cela a été fait par la DRT pour les Risques Psycho Sociaux, pour en expliciter les attendus possibles : expression des salaires, diagnostic confronté, construction partagée d'une organisation du travail, critères d'évaluation, ...

Destiné aux managers et aux IRP, ce travail pourrait être décliné dans le cas d'une initiative territoriale visant les PME.

2/ Développer le réseau d'ingénierie d'accompagnement des expérimentations QVT dans les territoires autour de l'ANACT et des ARACT, l'offre pouvant venir des chercheurs, des chambres consulaires, des consultants, etc.

Une animation des intervenants aux niveaux régional et national serait riche d'enseignements et de dynamiques collectives, et favoriseraient les démarches inter-entreprises.

Financements possibles : FACT

Un prototype d'une telle démarche collective est actuellement en cours en Picardie avec un groupe de PME, avec l'aide de l'ANACT de l'ARACT et de l'ITMD

3/ Financer temporairement, sur la base des enseignements d'une première expérimentation QVT validés avec les partenaires sociaux, le temps des salariés investis dans la mise en place d'une organisation apprenante, source de qualité de vie au travail et de performance, à terme, pour l'entreprise. Financements possibles : Crédit Impôt Compétitivité, Banque Publique d'Investissement, OPCA, FPSPP, ...

En effet, un des freins classiques au développement d'une organisation du travail apprenante est le coût d'investissement qu'elle représente au départ en temps des salariés.

Cette dernière proposition a fait l'objet d'une controverse, au sein de l'ITMD, entre les tenants d'une aide de l'Etat pour amplifier le mouvement par une nouvelle politique publique en faveur de la qualité du travail, source de compétitivité des entreprises et de santé des salariés, et tenants d'une libre initiative des partenaires sociaux à partir de l'ANI.

Dans tous les cas, l'ITMD se tient à votre disposition, en tant que carrefour entre parties prenantes de la qualité du travail, pour participer à sa promotion active.

Veillez agréer, Monsieur le Conseiller, l'assurance de notre considération très distinguée.

Alain Coffineau
Président de l'association ITMD

Yves CLOT
Président du conseil d'orientation ITMD

ITMD – Association loi 1901 – 41, rue Gay-Lussac, 75005 Paris
Contact : Yves CLOT <yves.clot@cnam.fr>