

La qualité de vie au travail (QVT)

Ce que disent les textes

La loi « **travail** » a introduit le 1^{er} janvier 2017 une obligation pour les entreprises de **négoier le droit à la déconnexion** de leurs salariés. Il s'agit là de délimiter précisément la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle, sachant que les supports numériques sont de plus en plus utilisés en dehors du temps de travail.

Par ailleurs, l'**accord national interprofessionnel** (ANI) du 19 juin 2013, signé par des syndicats patronaux et de salariés, dont la CFE-CGC, incite les partenaires sociaux à mettre en place une **politique d'amélioration de la qualité de vie au travail** et de l'égalité professionnelle.

Selon cet accord, la performance d'une entreprise repose à la fois sur des **relations collectives constructives** et sur une **réelle attention portée aux salariés** en tant que personnes.

Ainsi, la qualité de vie au travail résulte de la conjonction de différents éléments, qui participent du dialogue social, et de la perception qu'en ont les salariés tels que :

- la qualité de l'**engagement** de tous à tous les niveaux de l'entreprise ;
- la qualité de l'**information partagée** au sein de l'entreprise ;
- la qualité des **relations de travail** ;
- la qualité des **relations sociales**, construites sur un dialogue social actif ;
- la qualité des modalités de mise en œuvre de l'**organisation du travail** ;
- la qualité du **contenu du travail** ;
- la qualité de l'**environnement physique** ;
- la possibilité de réalisation et de **développement personnel** ;
- la possibilité de **concilier la vie professionnelle et la vie personnelle** ;
- le respect de l'**égalité professionnelle**.

*Pour la CFE-CGC Groupe RATP, le **droit à la déconnexion** n'est pas l'unique facteur permettant de délimiter précisément la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle des encadrants. **L'intensification de la charge de travail, de la pression et de l'engagement** nécessaire pour réaliser des objectifs de plus en plus difficiles à atteindre est bien plus déterminante.*

*Les objectifs de l'ANI du 19 juin 2013 sont bien plus ambitieux et renvoient à des éléments multiples. Ainsi, la QVT 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.***

Ce que fait la RATP

La Direction a inscrit la qualité de vie au travail (QVT) et la prévention des risques psychosociaux (RPS) à son **agenda social 2017**.

Son objectif est d'élargir la renégociation de l'accord RPS à la qualité de vie au travail, celle-ci étant comprise comme levier de santé, de maintien dans l'emploi et de performance économique et sociale.

Ce projet, qui vise à développer la qualité de vie au travail, comprend un volet sur l'usage des outils numériques et le droit à la déconnexion.

Une première réunion **pluri syndicale** a eu lieu le 27 mars 2017. La Direction a fait un état des lieux des actions existantes, restitué le résultat d'une démarche participative menée d'octobre 2016 à février 2017 et proposé des axes de travail.

Concernant les **actions existantes**, tout le spectre est couvert ou presque, qu'il s'agisse de la santé au travail, du développement professionnel, de la qualité des relations, de la conciliation vie professionnelle/vie personnelle ou de la qualité du travail lui-même.

La **démarche participative** fait bien ressortir un certain nombre de constats négatifs. On note ainsi pour la qualité des **relations de travail** :

- des **difficultés** pour les managers à **aller sur le terrain** ;
- un sentiment de **management par les chiffres** centré sur l'atteinte d'objectifs individuels ;
- une **judiciarisation des rapports sociaux** qui impacte la posture des managers ;
- une évolution de l'**ambiance** de travail jugée **moins conviviale** ;
- un développement de l'**individualisme** au détriment des collectifs de travail ;
- une problématique de **respect mutuel** au sein des collectifs de travail ;
- des opérations de performance et de productivité insuffisamment accompagnées sur le volet humain ;
- un **turn-over rapide de l'encadrement** impliquant des politiques sur le court terme ;
- moins de place pour le **parrainage**, le **tutorat**, la **mise en double**, impactant le transfert de compétences et diminuant les moyens de **valorisation des seniors**.

Concernant l'usage des **outils numériques**, on relève notamment :

- une **injonction de réponse immédiate**, de disponibilité permanente ;
- un **retard de mise à disposition d'outils** par l'entreprise pour se connecter facilement ;
- des **outils métiers** jugés **chronophages** et générateurs de charge de travail supplémentaire et de pression ;
- un retard dans le développement du **télétravail**.

Les **axes de travail** proposés portent sur :

- la qualité de la **relation managériale** ;
- les **droits et les devoirs des salariés** dans le cadre du travail ;
- l'usage des outils numériques et le **droit à la déconnexion**.

Par ailleurs, après les « journées du bien-être » de février dernier, conséquence directe de la convention « Contribuer au bien-être dans l'entreprise » signée en septembre 2016 par la RATP, le CRE, la Mutuelle et l'USMT, la RATP a lancé une **enquête « bien-être au travail »** dans les différents départements.

*Pour la CFE-CGC Groupe RATP, si **les outils** pouvant participer à la QVT dont dispose la RATP sont particulièrement nombreux, **sont-ils pour autant bien connus et correctement utilisés ?***

*Ensuite, la CFE-CGC Groupe RATP a depuis longtemps porté à la connaissance de la Direction les constats mis en évidence par la démarche participative. Mais, **l'entreprise a largement privilégié les actions de productivité à court terme**, rarement compatibles avec une amélioration de la QVT.*

*Enfin, les **axes de travail** proposés par la Direction sont **réduits à leur plus simple expression** et nécessitent d'être significativement complétés, notamment par une posture de Direction générale : **la RATP s'inscrit-elle délibérément dans une démarche visant à faire progresser la qualité de vie au travail ou aborde-t-elle ce sujet parce qu'il est à la mode ?***

Les constats de la CFE-CGC Groupe RATP

Au-delà de l'intensification du travail que l'on constate dans tous les secteurs de l'entreprise, d'autres dysfonctionnements, concourant à un mal-être au travail, ont été relevés récemment par la CFE-CGC Groupe RATP.

Les **accords signés** sont trop souvent **méconnus** ou **non respectés** :

- d'un côté, la Direction encourage le **dialogue social** et la signature d'accords collectifs, et de l'autre, des consignes visent à restreindre les conditions négociées ;
- des **primes** auxquelles des agents ont droit ne sont versées que sur insistance, voire sur intervention du syndicat ;
- les femmes en **congés maternité** sont trop souvent discriminées, dans l'avancement ou sur le montant de la prime de résultats, et ce de manière durable ;
- on exerce un contrôle horaire des entrées/sorties pour des **salariés au forfait** annuel en jours alors que ces deux notions sont incompatibles ;
- on donne un **avancement** à un agent sans vérifier que la règle le permette ;
- des salariés découvrent le montant de leur **prime de résultats** sur leur bulletin de paie, tandis que d'autres constatent un montant inférieur à celui annoncé.

Des **consignes, qui ne répondent à aucun accord** ou engagement clair, sont imposées :

- on refuse à des salariés une mobilité en les retenant dans une **filière métier** alors que ni la fiche de poste, ni un engagement lié à un effort de formation, ni un accord local ne l'imposent ;
- on ferme l'accès à telle autre filière métier à certains profils sans raison objective ;
- on décourage l'épargne de jours sur le **CET** ou la monétisation au prétexte que cela aggrave la dette de temps alors que les demandes des agents respectent l'accord.

Des **injonctions contradictoires** sont régulièrement données :

- alors que la société encourage à travailler plus longtemps, la RATP décourage les salariés qui ont ouvert leur droit à la **retraite** par une pression psychologique, les poussant à partir, même s'ils subissent une décote sur leur pension ;
- alors que la société encourage les salariés à opter pour le **temps partiel**, la RATP décourage les salariés qui font ce choix en n'adaptant pas leur charge de travail, en imposant des réunions sans tenir compte des absences conventionnelles de ses salariés et en exerçant là aussi une pression psychologique.

Des **idées reçues** créent des discriminations ou des situations catastrophiques :

- les « **burn-out** » et les « **bore-out** » ne sont pas pris au sérieux. Les arrêts de travail pour chocs psychologiques qui en découlent ou qui sont liés à des pratiques managériales inappropriées sont considérés comme un phénomène de société ;
- les personnes à **temps partiel** sont considérées peu investies puisqu'elles travaillent moins ;
- les **séniors**, souvent positionnés en haut des grilles de rémunération en raison de leur expérience, sont considérés trop payés et bénéficient d'un avancement a minima.

Les salariés sont **seuls face à la mobilité** et sont rarement aidés par l'entreprise, s'ils ne disposent pas d'un réseau personnel. Ainsi :

- un salarié dont le **poste disparaît** n'est pas accompagné ;
- un autre, de **retour de filiale**, est remis sur un poste équivalent à celui qu'il occupait avant son détachement, sans tenir compte de ses nouvelles compétences ;
- un troisième n'est pas **mis en relation avec un recruteur** alors que son profil correspond au poste à pourvoir.

Pour la CFE-CGC Groupe RATP, la QVT, c'est d'abord :

- *des règles transparentes et respectées par tous ;*
- *des managers de proximité correctement informés et soutenus, auxquels on laisse du temps pour assurer un véritable management de proximité ;*
- *des perspectives claires sur l'avenir ;*
- *des signes de reconnaissance ;*
- *des ressources humaines rendues disponibles et attentionnées ;*
- *des directives qui renforcent la cohésion et ne créent pas la division.*

*La QVT passe donc avant tout par un **management humain** des ressources en lieu et place d'une direction des ressources humaines.*

*En effet, l'humain n'est pas une ressource parmi d'autres mais la **principale richesse** de l'entreprise. Elle ne saurait être banalisée et réduite à une simple ligne de charges dans le compte de résultat de la RATP.*

*Si l'ouverture à la concurrence externe se traduit par une **concurrence interne** entre les salariés, l'entreprise ira, lentement mais sûrement, à sa perte. Un corps social divisé, c'est de l'**énergie consommée à perte** pour régler des conflits internes.*

*A l'inverse, un **collectif soudé**, constitué d'individus « bien dans leur poste », sera capable de **relever les défis les plus ambitieux** et notamment ceux qui s'annoncent pour les années à venir.*

La RATP doit repenser ses relations managériales, dont nombre d'entre elles ne sont plus adaptées au contexte actuel, et améliorer le service rendu par des ressources humaines aujourd'hui dépassées par les enjeux du Groupe.

