

# Les liens entre la QVT et le Co Développement

## A/ Aspect réglementaire et évolution de la Loi Travail : comprendre le contexte

1/ Depuis l'[accord interprofessionnel du 19 Juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle »](#), les entreprises sont incitées à expérimenter de nouvelles manières de concilier performance et mise en œuvre d'organisations du travail favorisant les conditions de travail et de vie des salariés (au-delà du diagnostic collectif classique)

Cet accord fait consensus sur **la nécessité de mettre en place des espaces de discussion au sein des entreprises.**

L'Anact livre sa propre vision des espaces de travail basée sur les projets pilotes menés en entreprises : *« des espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes. Cette discussion se déroule suivant des règles coconstruites avec les parties prenantes. Les espaces de discussion sont inscrits dans l'organisation du travail, ils s'articulent avec les processus de management et les institutions représentatives du personnel et visent à produire des propositions d'amélioration, des décisions concrètes sur la façon de travailler. »*

En complément, le [plan Santé au Travail 2016-2020](#) place la qualité de vie au travail au cœur des préoccupations stratégiques de l'entreprise et du dialogue social. **Elle est positionnée comme levier de conciliation du bien-être au travail et de la performance de l'entreprise.** Les actions menées dans le cadre du plan santé au travail ont notamment pour objectif de :

- promouvoir et favoriser les démarches qualité de vie au travail aujourd'hui conduites et accompagnées dans le cadre de projets expérimentaux,
- valoriser et diffuser les bonnes pratiques observées

2/ L'Evolution très récente de la Loi Travail Macron 2017 et ses conséquences en QVT :

Les obligations de l'entreprise en matière de prévention des risques psychosociaux ou de qualité de vie au travail restent pour l'essentiel inchangées, mais l'évolution réelle se situe au niveau des acteurs :

La création du Comité Social et Économique qui fusionne les CE, DP et CHSCT, modifie la représentation collective du personnel. Les anciennes attributions du CHSCT sont transférées au nouveau CSE.

- La loi travail **renforce l'autonomie des élus** pour gérer leurs priorités. Leur prise en compte des sujets de santé au travail, dépendra donc moins de la contrainte juridique ou sociale mais de l'implication des élus eux-mêmes à **prioriser les sujets de santé au travail** dans un agenda élargi aux œuvres sociales et à l'information économique et financière.
- La disparition du DP dans les entreprises de 11 à 50 salariés et des CHSCT dans les établissements plus importants pose la question de **la gestion de proximité** des cas individuels ou des petits collectifs. Les entreprises devront être vigilantes à mettre en place des « représentants de proximité » pour rester proche du terrain et des situations concrètes des salariés.

Dans ce contexte réglementaire allégé, les pratiques de relations sociales devront évoluer. La culture du dialogue et de la négociation pourra prendre le pas sur celle de la confrontation.

- Enfin, la loi travail donne en effet une place spécifique à la thématique santé-sécurité et en fait un objet de dialogue important. Elle invite les entreprises à traiter de ces sujets au cours d'**au moins 4 réunions par an**, et lors de réunions ponctuelles en cas d'événement grave, à la demande des élus ou de l'inspection du travail. Elle offre la possibilité de mettre en place des "**commissions santé, sécurité et conditions de travail**" (**CSSCT**). Elle maintient les consultations annuelles sur les conditions de travail et confirme les moyens consacrés à la formation des élus.

**B/ Le bénéfice des Groupes de Co Développement dans une démarche de QVT: à la fois de la formation primaire, secondaire (et plus rarement tertiaire).**

Alors que notre pays fait partie des plus mauvais en Europe pour le stress au travail, un outil puissant sur ces questions peut nous aider à agir, à progresser et améliorer la santé au travail dans les entreprises françaises : les groupes de Co Développement.

**L'intérêt de mettre en place des groupes de Co Développement se place à trois niveaux différents :**

**A/ L'enjeu de la régulation (prévention primaire)**

La prévention primaire tente d'agir sur les causes des risques

La démarche en elle-même, répond à ce que l'ANACT qualifie d'« Espaces de Discussion sur le Travail » : un espace de régulation sur le travail qui va agir sur la cause du risque psychosocial.

Avec l'avantage d'être encadré par une méthodologie stricte qui favorise l'expression bienveillante des questionnements, l'apprentissage de l'aide par le groupe, l'accueil du feed back, le Co Développement répond pleinement à cette obligation de prévention primaire qui consiste à agir en amont pour réguler les petites difficultés avant que cela ne devienne des situations de souffrance avérées.

En cela, les groupes de Co Développement (méthode Payette et Champagne) permettent, d'intégrer la gestion de la QVT dans le management au quotidien, anticiper le développement du risque lors de la conduite du changement, de créer de la coopération entre équipes, de questionner le travail, son sens et son contenu, de développer les compétences, d'encourager des pratiques de management qui produisent du bien-être et de l'efficacité.

**B/ L'enjeu de l'outillage : (prévention secondaire)**

La prévention secondaire, axée sur l'analyse des situations de travail, vise à améliorer les stratégies d'adaptation de l'individu dans l'organisation.

Les situations de travail évoquées en groupe de Co Développement sont souvent directement liées à des facteurs de risques psychosociaux dans leur définition les plus « officielles » et réglementaires :

- régulation de la charge de travail et pression temporelle
- latitude décisionnelle et capacité d'innovation
- délégation et capacité à faire confiance
- clarification des rôles et responsabilités, éviter les demandes contradictoires
- soutien social/ managérial : écouter et détecter
- reconnaissance (accueillie/demandée/donnée)
- comportements toxiques et manque de respect
- conduite du changement

En cela, sans toujours le savoir, un groupe de Co Développement devient un acteur de prévention en offrant naturellement de l'outillage « sur mesure » à la fois collectif et individuel.

Reconnaitre les signaux d'alerte, mieux comprendre une situation professionnelle, analyser les manifestations de stress au travail et leurs causes, identifier les axes clés et les leviers personnels pour prévenir le stress, savoir orienter un pair en souffrance vers les personnes/institutions ressources : voilà les compétences que développent les pairs tout au long d'un cycle de Co Développement.

Un facteur de risque est aussi un facteur de protection et vice versa (exemple : la latitude décisionnel donnée à ses salariés est nécessaire. Mais jusqu'où ?).

C'est pourquoi dans l'échange collectif les représentations sur son propre comportement évoluent. Le groupe de Co développement n'a pas vocation à mesurer le stress mais va explorer et faire bouger les représentations de chacun

(Exemple : je pensais laisser beaucoup d'autonomie à mon n-1 mais finalement peut être pas tant que cela..)

NB : Dans les diagnostics de stress au travail, on sait mesurer la détresse psychologique d'un collectif : c'est le fruit de la probabilité d'exposition à un facteur multiplié par son intensité.

### **Finalement, l'efficacité des groupes de Co Développement est conditionnée :**

- au respect très strict des règles de Confidentialité, de Bienveillance et de Parler Vrai.
- au professionnalisme du facilitateur de Co Développement : presque tous les sujets sont finalement en lien avec un facteur de RPS , les degrés de difficulté et les réactions face à la souffrance sont exprimés très différemment selon les individus ; prudence aussi les sujets choisis surtout en début de cycle.
- à la vigilance accordée à la constitution des groupes, et au respect de l'absence de liens hiérarchiques

### **Précautions supplémentaires :**

Une précaution particulière est nécessaire dans ces contextes où la notion de RPS est mise en évidence par le commanditaire avec des problématiques exprimées.

- Si le contexte est vraiment difficile, le facilitateur peut laisser 10/15 mn d'expression collective (la météo du jour) afin de laisser s'exprimer un sentiment partagé avant de recentrer la séance. Cela peut contribuer à rendre nos clients « davantage clients ».
- Composition du groupe : Il est évident que dans un contexte tendu, on évitera de mélanger dans un même groupe : des représentants du personnel trop engagés (qui pourraient être tentés de ne pas respecter leur devoir de confidentialité), des personnes des RH (qui sans le vouloir brideraient la parole des participants), un médecin du travail (qui doit respecter le secret professionnel) , des personnes en conflit ouvert...
- Utilisation de la démarche de Co Dev : En aucun cas, un groupe ne peut être utilisé par une DRH comme seule prise en charge réparatrice d'une situation de souffrance individuelle. Bien sûr une personne fragilisée à toute sa place dans le groupe (retour d'un long congé après un burn out...) Le Co Développement se positionne donc comme un outil complémentaire d'un accompagnement personnalisé.

- Vigilance accrue pendant l'animation de la séance : le facilitateur se doit de faire un arrêt sur image et réguler le groupe à l'évocation de mots « forts » comme harcèlement, burn out...Attention aussi aux concepts « fourre-tout » : toujours chercher ce que le client cherche réellement à nous dire.

C/ Très rarement, l'enjeu de détecter les risques avérés au niveau individuel (mais ce n'est pas l'objectif du Co Développement)

La prévention tertiaire, qui porte à tort le nom de prévention puisqu'elle consiste en une action de réparation : elle prend en charge les individus fragilisés, victimes des risques psychosociaux

De manière très rare, le facilitateur face à une situation de risque qu'il considère avéré (mots évoqués : « burn out » « harcèlement, suicide »..et/ou comportements atypiques...) peut avec l'accord du participant (obtenu en fin de séance en one to one) révéler au DRH la situation : il s'agit du droit d'alerte . A n'utiliser qu'avec l'accord du salarié et avec beaucoup de parcimonie. Ce concept de droit d'alerte doit être réfléchi et partagé avec la personne concernée.

Attention à ce qu'elle ne dénature pas l'enjeu principal du Co développement : apprendre à apprendre en groupe et partager des bonnes pratiques.

**Conclusion :**

**Qu'elle que soit l'intention de la mise en place de groupes de Co**

**Développement, cet outil se révèle être un outil puissant de prévention.**

**Il régule les situations de travail et il outille les salariés dans des contextes fréquents de réorganisation et d'optimisation des résultats .**

Angélique BOUTRY CELLIER

Consultante Formatrice

Fondatrice d' ABCoDEV

[Angelique.boutry@abcodev.com](mailto:Angelique.boutry@abcodev.com)