



Les enjeux et les perspectives de la qualité de vie au travail

Nathalie KLEIN

FIDAL

Avocat en Droit du travail et Droit de la Protection Sociale

nathalie.klein@fidal.com

Anne CAPELLE

FIDAL

Avocat

Anne.capelle@fidal.com

Sommaire

Partie 1 : La qualité de vie au travail, de quoi parle-t-on ?

Partie 2 : Pourquoi la qualité de vie au travail ?

Partie 3 : En quoi la QVT peut-elle être source de performance ?

Partie 4 : Comment mettre en œuvre la QVT de manière efficace ?

Partie 5 : Comment s'y prendre dans l'entreprise ?

Partie 6 : La possibilité de participer à un « cluster » QVT.



La qualité de vie au travail, de quoi parle-t-on ?

La qualité de vie au travail, de quoi parle-t-on ?

Les origines de la QVT

- **Naissance aux Etats-Unis:**

- **1960's : Naissance du concept**

Travaux de recherche sur le taylorisme. Idée qu'une telle organisation du travail implique des conditions de travail (monotonie, déqualification, ...) qui ont un impact négatif sur la productivité.

- **1970's : Naissance du terme « QVT »**

Il est utilisé pour la 1ère fois par des chercheurs lors d'une conférence à New-York.

- **Apparition récente en France :**

- La France a d'abord abordé la question de la QVT de manière indirecte en s'intéressant aux « conditions de travail » avec une connotation « risques professionnels et prévention » (RPS, TMS, stress au travail...).

- **2012 - 2013** : La QVT en tant que telle est traitée pour la 1ère fois dans le cadre de la négociation de l'ANI du **19 juin 2013** « **Vers une politique d'amélioration de la QVT et de l'égalité professionnelle** ».

La qualité de vie au travail, de quoi parle-t-on ?

La notion de QVT

Notre point de départ :

La définition de la « *Qualité de vie* » par l'OMS (1994)

« La perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement »

La qualité de vie au travail, de quoi parle-t-on ?

La notion de QVT

La vision de la QVT par la Commission européenne :

- **Les attentes de salariés vis-à-vis de leur travail et de l'équilibre avec la vie privée**
 - Satisfaction des travailleurs vis-à-vis de leur emploi
 - Education et formation tout au long de la vie
 - Appui à la mobilité professionnelle et géographique
 - Approche globale du bien-être au travail
- **Egalité et solidarité**
 - Egalité homme/femme
 - Non-discrimination
 - Insertion des jeunes et des chômeurs longue durée
- **Prévention et dialogue social**
 - Baisse de la fréquence des AT/MP et du stress professionnel
 - Développement d'une culture de prévention
 - Dialogue social et participation des travailleurs à la vie de l'entreprise
 - Accroissement de la productivité et du niveau de vie

Tous droits réservés Fidal – Interdiction de reproduction sous peine de poursuite

7

La qualité de vie au travail, de quoi parle-t-on ?

La notion de QVT

La définition de la QVT par l'ANI du 19 juin 2013 :

Préambule:

« 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 entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment »

Art. 1:

« Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte »

8

Pourquoi la QVT ?

9

Pourquoi la QVT ?

Les idées reçues sur la QVT

- La QVT est souvent appréhendée dans sa dimension sociale.
- A ce titre, elle est envisagée comme une contrepartie de la performance.
 - ➔ « la performance d'abord, puis éventuellement la QVT ».
- Logique de récompense ou de concession de la part de l'employeur au profit des salariés.

Pourquoi la QVT ?

Une autre conception de la QVT...

- La QVT peut aussi être envisagée dans sa dimension économique (cf. préambule de l'ANI).
- A ce titre, elle peut être appréhendée comme un vecteur de performance économique et sociale.
 - ➔ « La QVT d'abord, et la performance suivra »
- Logique de gagnant-gagnant pour l'employeur et les salariés.

Pourquoi la QVT ?

Une vision corroborée par de nombreuses études

Des corrélations positives entre QVT et performance économique de l'entreprise ont été établies

- Paul-André Lapointe, « Innovations sociales, participation et partenariat en milieu de travail », 2007.
- J. Pelletier, dir. *Intervenir en entreprise : pratiques actuelles*. Paris : Éditions réseau ANACT, 117-139.
- Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Penicaud, rapport « Bien-être et efficacité au travail ; 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail ».
- Sonja Lyubomirski, Laura King et Ad Diener, « The benefits of frequent positive affect : does happiness lead to success ? », *Psychology Bulletin*, Novembre 2005.
- T.A. Wright et R. Cropanzano, « Psychological well-being and job satisfaction as predictors of performance », *Journal of Occupational Health Psychology*, 2000.

Le fait que la QVT favorise l'innovation et participe de l'attractivité de l'entreprise et du métier a été démontré

- Paul-André Lapointe, « Innovations sociales dans le travail et l'emploi », *Les relations industrielles hier, aujourd'hui et demain / Yesterday, Today and Tomorrow in Industrial Relations*, 2009
- J.N. Grenier, R.B. Hebdon et J.B. Rose, dir. Concord, Ontario : Captus University Press, 31-47

Pourquoi la QVT ?

Une vision actée dans l'ANI du 19 sept. 2013

Préambule :

« La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail. Elle dépend aussi de leur aptitude à conjuguer performances individuelles et collectives dans le cadre du dialogue social. La qualité de vie au travail contribue à cette compétitivité »

En quoi la QVT peut-elle être source de performance ?

En quoi la QVT peut-elle être source de performance ?

La QVT, une réponse aux nouveaux défis de l'entreprise

Défi n°1 : S'adapter à l'évolution du marché

- Les marchés sont de plus en plus fluctuants du fait de la mondialisation
- La crise économique a généré des réorganisations et des restructurations incessantes au niveau des entreprises.



Les entreprises doivent donc être flexibles et amener leurs salariés à l'être également.

Les outils de QVT doivent permettre de faciliter l'adaptabilité des salariés au changement.

En quoi la QVT peut-elle être source de performance ?

La QVT, une réponse aux nouveaux défis de l'entreprise

Défi n°2 : Gérer le vieillissement du personnel

- Obligation d'occuper les salariés plus longtemps du fait du recul de l'âge légal de départ à la retraite



Cela implique d'organiser le travail en tenant compte des contraintes liées à leur âge

- Contraintes physiques ;
- Difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies et aux nouveaux processus de travail.

En quoi la QVT peut-elle être source de performance ?

La QVT, une réponse aux nouveaux défis de l'entreprise

Défi n°3 : Prendre en compte les contraintes familiales nouvelles des salariés

- **Familles monoparentales** (1,5 million de familles en France métropolitaine en 2011) ;
- **Travail des femmes** (+30% en 2012 par rapport aux années 1970) ;
- **Prise en charge de la dépendance par la famille** (14% des salariés s'occupe d'un membre de leur famille malade ou dépendant en 2011).



Les entreprises doivent donc s'intéresser à la question de la conciliation vie professionnelle/vie personnelle.

En quoi la QVT peut-elle être source de performance ?

La QVT, une réponse aux nouveaux défis de l'entreprise

Défi n°4 : Faire face à la multiplication des négociations en lien avec la QVT

- **Les obligations de négocier dans des matières connexes à la QVT se sont multipliées** (stress, séniors, égalité, diversité, pénibilité, ...)
- **L'amélioration des conditions de travail est d'ailleurs devenue l'un des principaux thèmes de négociation dans les entreprises** (77% des négociations hors NAO entre 2008 et 2010)
- **Pourtant, ces négociations sont souvent cloisonnées, ce qui engendre des difficultés d'articulation entre elles.**



Les entreprises doivent donc faire en sorte d'assurer la cohérence entre ces différents sujets.

En quoi la QVT peut-elle être source de performance ?

La QVT, une réponse aux nouveaux défis de l'entreprise

Défi n°5 : Garantir la santé des salariés

- Obligations renforcées de l'employeur en matière de santé au travail :
 - Notion de santé au sens large (physique et psychique)
 - Obligation de résultat
- Coûts associés importants :
 - AT/MP
 - Absentéisme
 - Inaptitude



Les entreprises ont donc intérêt à offrir des conditions de travail garantissant la santé de son « capital humain ».

En quoi la QVT peut-elle être source de performance ?

La QVT, une réponse aux nouveaux défis de l'entreprise

Défi n°6 : Faire face au désengagement des salariés dans le travail

- **La motivation des salariés vis-à-vis de leur travail a tendance à diminuer** (en 2013, 38% des salariés français estimaient que leur motivation diminuait au travail et seulement 5% qu'elle augmentait)
- **Les nouveaux modèles d'organisation** (*reporting*, développement d'outils de normalisation, contrôle) **ont contribué à la déresponsabilisation des salariés dans leur travail créant ainsi une implication moindre de leur part.**
- **La multiplication des réorganisations et des restructurations ont généré un sentiment d'insécurité en termes d'emploi chez les salariés qui s'investissent moins dans leur travail.**



Les entreprises doivent donc remobiliser leur personnel.

L'Etat du droit

- **Obligation de sécurité intégrant la prévention des risques professionnels (santé physique – mentale) et la prévention de la pénibilité au travail sont une obligation de résultat**
 - **Sanctions pénales et civiles**

 - **Incitation financière des entreprises pour négocier sur les thématiques suivantes :**
 - **Égalité professionnelle H/F,**
 - **Emploi des séniors,**
 - **Prévention de la pénibilité.**
- A défaut d'accord ou plan d'action, taux de charge supplémentaires de 1 % max. + financement du compte pénibilité.**

L'Etat du droit

- **ANI du 19 juin 2013**
 - **Prise de conscience des partenaires sociaux du lien entre performance économique et qualité de vie au travail.**

- **Loi du 5 mars 2014 réforme formation professionnelle**
 - **Prévoit l'entrée en vigueur de l'article 13 de l'ANI qui prévoit un dispositif expérimental :**
 - **Négociation d'un accord unique de QVT (possible jusqu'au 31 décembre 2015) regroupant notamment les thématiques de la négociation obligatoire**
 - **A défaut d'accord unique, la négociation obligatoire sur le droit d'expression intègre un volet QVT (article 2281-5).**

Comment mettre en œuvre la QVT de manière efficace ?

23

Comment mettre en œuvre la QVT de manière efficace ?

La méthodologie préconisée par l'ANI de 2013

Une négociation systémique (accord unique)

Un diagnostic préalable et partagé

Des indicateurs propres à l'entreprise

Tous droits réservés Fidal – Interdiction de reproduction sous peine de poursuite

24

Une négociation systémique

Art. 13 ANI

25

Une négociation systémique

En quoi cela consiste-t-il ?

- L'ANI propose une négociation unique sur la QVT
- La loi du 5 mars 2014 reprend cette idée à titre expérimental :
 - Possibilité de conclure un accord collectif regroupant dans une négociation unique dite « QVT » **la plupart des thèmes de négociation obligatoires.**
 - **Date de conclusion de l'accord : entre le 07/03/2014 et le 31/12/2015**
 - **Durée de l'accord : 3 ans**
 - **Conditions de validité de l'accord : accord majoritaire 50%** (au lieu de 30% habituellement)
 - **Avantage : pendant la durée d'application de l'accord, l'obligation de négocier annuellement est suspendue pour les thèmes traités dans l'accord unique**

Tous droits réservés Fidal – Interdiction de reproduction sous peine de poursuite

26

Une négociation systémique

Les thèmes de négociation obligatoires entrant dans le champ de l'accord unique QVT

Avant la loi du 05/03/2014

Après la loi du 05/03/2014

Thème de négo.	Périodicité	Caractère obligatoire	Négo. possible dans accord unique QVT
Egalité pro.	Annuelle	Oui	Oui
Temps de travail	Annuelle	Oui	Oui
Prévoyance maladie	Annuelle	Oui	Oui
Travailleurs handicapés	Annuelle	Oui	Oui
Salaires effectifs	Annuelle	Oui	Non
Droits d'expression	Annuelle	Oui	Non
Epargne salariale	Annuelle	Oui	Non
Mobilité interne	Triennale	Non	Oui
Pénibilité	Triennale	Oui	Oui
GPEC (pour les plus de 300)	Triennale	Oui	Non

27

Une négociation systémique

Un contenu variable

- Il est possible de faire porter l'accord unique QVT sur **une partie seulement des thèmes de négociation obligatoires** prévus par la loi du 05 /03/2014.
- Il est en outre **possible d'inclure des thèmes de négociation facultatifs supplémentaires**



Une négociation systémique

Les thèmes facultatifs envisageables

Parmi les thèmes de négociation facultatifs pouvant être inclus dans l'accord QVT, **l'ANI préconise** de prévoir :

 Des **espaces de discussion** qui favorisent l'expression directe des salariés (art. 12)

 L'accompagnement et la **formation des managers** (art. 16)

 La favorisation de la **conciliation vie professionnelle/vie familiale** (art. 10 et 11)

Une négociation systémique

Que faut-il entendre par « espaces de discussion » ?

- **Groupes de travail entre salariés d'une entité homogène** de production ou de réalisation d'un service
- **Animation par un référent métier** (en principe interne à l'entreprise, mais par défaut peut être externe).
- **Objet des discussions : les conditions de travail.**
- Idée que les salariés sont les mieux placés pour diagnostiquer les problèmes qu'ils rencontrent quotidiennement et faire émerger des solutions.
- Possibilité de n'associer la hiérarchie qu'à certains moment afin de garantir la liberté de parole des salariés.
- **Les IRP reprennent la main à l'issue du processus** pour traiter à leur niveau des questions d'organisation mis à jour par les travaux de ces espaces de discussion



Une négociation systémique

Quel type d'accompagnement et de formation des managers l'ANI entend-t-il mettre en place ?

- Logique de **parcours de formation** visant à faire monter progressivement en compétence les encadrants (rejet des formations en 1 fois)
- Préférence pour les **formations tenant compte des spécificités de l'activité** (rejet des formations achetées sur catalogue)



Une négociation systémique

Comment favoriser la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle selon l'ANI ?

- **Banaliser le temps partiel** de sorte à ce qu'il ne soit plus stigmatisé pour revenir à une notion de temps choisi :
 - Pour toutes les fonctions (même pour les postes à fortes responsabilités)
 - Pour les hommes comme pour les femmes.
- **Ouvrir les possibilité d'aménagement d'horaires temporaires** pour permettre aux salariés de concilier activité professionnelle et activités privées (garde d'enfant, aide à une personne dépendante,...).



Une négociation systémique

Autres thèmes de négociation facultatifs pouvant être inclus dans l'accord QVT (non exhaustif)

- **La prévention des risques professionnels**, y compris celle des RPS
- **La conciliation vie privée/vie professionnelle** (fixation des objectifs, horaires de réunion, crèches inter-entreprises, conciergerie)
- **L'usage des outils de communication** (bon usage et droit à la déconnexion)
- **La gestion des absences de longue durée** (protocole d'anticipation du retour au travail)
- **La durée du travail** (charge de travail, temps partiel)
- **La gestion en amont des projets** (lean, certification, réorganisation...)
- **La formation des managers** (désignation d'un référent accompagnant le nouveau manager)
- **Le développement professionnel** (rémunération, formation)
- **La mise en œuvre des accords QVT** (création d'une commission QVT, journées QVT)
- **Le télétravail**
- **L'aménagement des locaux** (sonorité, espace, intimité, présentation mobilier)
- **Le dialogue social** (dispositif d'alerte en cas de non respect d'un accord collectif ou des règles de négociation)

Tous droits réservés Fidal – Interdiction de reproduction sous peine de poursuite

33

Un diagnostic préalable et partagé

Art. 14 ANI

34

Un diagnostic préalable et partagé

- Afin de déterminer les enjeux propres à l'entreprise
- La réalisation de ce diagnostic doit faire l'objet d'une information des salariés pour favoriser leur participation et leur confiance
- Le diagnostic sera établi à partir de données existantes :
 - Les règles applicables aux conditions de travail, à l'égalité professionnelle et à la conciliation des temps,
 - Les outils et dispositifs de la branche et de l'entreprise sur le stress, la diversité, les seniors, la GPEC, etc.
 - Les informations contenues dans le document unique ou la BDU, le rapport comparé de la situation des femmes et des hommes, les avis du CHSCT et du CE
 - Les indicateurs de QVT lorsqu'ils existent
 - Les restitutions résultant d'espaces d'expression des salariés
- Possibilité de recourir à des organismes externes

Des indicateurs spécifiques à l'entreprise Art. 15 ANI

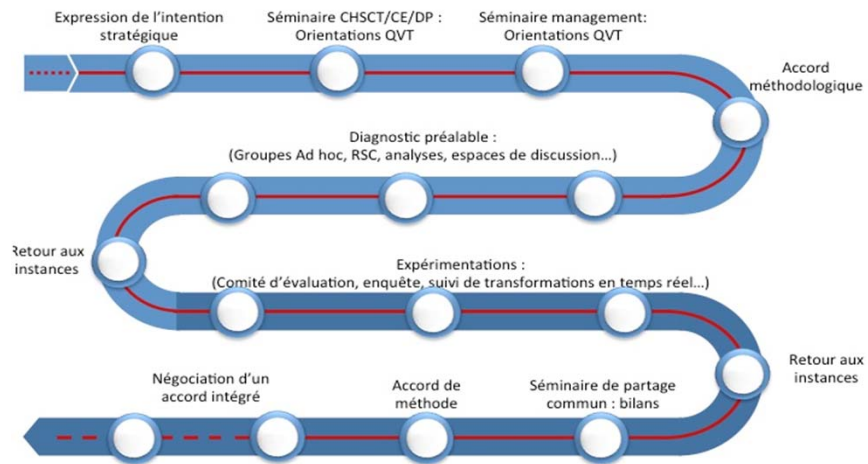
Des indicateurs spécifiques à l'entreprise

- Afin d'évaluer les résultats des actions mises en place dans l'entreprise en faveur de la QVT
- Les indicateurs de QVT doivent résulter d'une « *approche pragmatique et mesurée* » et doivent être « *définis et partagés entre les partenaires sociaux au plus près des réalités de l'entreprise et de la situation des salariés* ».
 - ➔ Doivent permettre d'évaluer la mise en œuvre d'actions concrètes dans l'entreprise et donc relevant des thèmes de QVT choisis par les négociateurs.
- 3 grands types d'indicateurs selon l'ANI:
 - Indicateurs de perception des salariés
 - Indicateurs de fonctionnement
 - Indicateurs de santé au travail

Comment s'y prendre dans l'entreprise ?

Comment s'y prendre dans l'entreprise ?

La voie de l'amélioration de la qualité du travail



Tous droits réservés Fidal – Interdiction de reproduction sous peine de poursuite

39

La possibilité de participer à un « cluster » QVT

Un partenariat FIDAL / ACTAL pour vous accompagner dans la mise en place d'une démarche QVT

40

La possibilité de participer à un « cluster » QVT

Le cluster QVT, qu'est-ce que c'est ?

- Une formation-action conduite avec moins de 10 entreprises (5 à 8) visant à réaliser un diagnostic préalable et élaborer un accord QVT.
- Représentants de l'entreprise :
 - un représentant de la direction (exemple : DRH)
 - un représentant du personnel de la structure (exemple : secrétaire du CE)
- 5 séances de travail collectif et participatif (journées complètes sur plusieurs mois):
 - Apports de connaissances juridiques et méthodologiques
 - Études de cas
 - Travail en sous groupes
 - Discussions et partages de pratiques
- Séances individuelles entre ces séances collectives pour:
 - Avancer sur la situation particulière de la structure
 - Assurer le partage et l' implication des autres acteurs

La possibilité de participer à un « cluster » QVT

Invitation à la réunion d'information sur le cluster QVT



Rendez-vous **le 16 avril 2015 à 9h00**
(accueil à partir de 8h30)

dans les locaux de Fidal Strasbourg :
9 Avenue Europe
67300 Schiltigheim

Contact :
claire.brini@fidal.com

Les
Rencontres RH
Grand Est

The logo for 'In Extenso social' is a dark blue speech bubble shape. Inside the bubble, the words 'In Extenso' are written in white, bold, sans-serif font, and the word 'social' is written in a smaller, white, sans-serif font below it.