



L'AGENCE NATIONALE  
POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

RAPPORT – 21 FEVRIER 2019

---

# Un cap à tenir

Analyse de la dynamique  
de l'Accord national interprofessionnel  
Qualité de vie au travail -Egalité professionnelle  
du 19 juin 2013

---



Ce projet est co-financé par  
le Fonds Social Européen  
dans le cadre du  
programme opérationnel  
national « Emploi et  
Inclusion » 2014-2020

Sur un plan strictement formel, le bilan de l'Accord national interprofessionnel conclu le 19 juin 2013 paraît relever d'une affaire entendue. Conclu à titre expérimental pour une durée déterminée de 3 ans, il a juridiquement cessé de produire ses effets et les clauses relatives au suivi de l'Accord ou dites « de revoyure » restent à ce jour virtuelles.

Pour autant, loin d'être désuet, l'Accord demeure un document de référence et aujourd'hui ses apports sont - en tout ou partie - disséminés dans différents autres textes qui demeurent en vigueur (Loi, Plan Santé au Travail 3, accords collectifs...).

A ce stade, il peut être utile de rappeler que cet Accord s'intitulait très exactement ***Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle***. Ce titre n'était manifestement pas anodin.

En ayant renoncé à produire des obligations immédiatement mobilisables, l'Ani cherchait avant tout à donner un cap, à délimiter un champ, à mettre en avant des éléments de méthode et au final à esquisser une véritable démarche. **C'est bien à cette aune que le chemin parcouru depuis 2013 doit être apprécié.**

Le présent document n'est donc pas à proprement parler un bilan de l'Ani de 2013 - il n'appartenait d'ailleurs pas à l'Anact de le faire - mais plutôt un point d'étape qui, nous l'espérons, aidera à apprécier la dynamique qu'il a permis d'engager et à identifier les pistes d'amélioration pour tenir l'ambition initiale.

Les différentes parties prenantes auxquelles l'Anact a soumis ce document (leurs contributions sont reproduites en annexe) confirment la pertinence du cap et la nécessité de « **tenir le pas gagné** ».

En effet, comme l'écrivait dès 2014 le professeur Verkindt cet Accord « ne prend tout son sens que replacé dans un mouvement plus général, engagé depuis plusieurs dizaines d'années, affectant le champ de la santé au travail et des conditions de travail.

Dans ce même continuum et en lien direct avec l'Ani de 2013, le troisième Plan Santé au Travail (2016-2020) a affiché explicitement un objectif stratégique visant « à promouvoir le travail comme facteur de santé », et ce « en favorisant une approche globale ».

Sans méconnaître la nécessité et l'importance de poursuivre des démarches spécifiques de prévention des risques professionnels, la démarche QVT a permis d'initier de véritables évolutions qu'il convient de prolonger pour développer plus résolument cette approche dite "globale" ou encore systémique.

Dès 2013, l'Ani mettait avant le fait qu'une telle ambition ne saurait prendre forme sans élargir le cercle d'**acteurs** associés à ces démarches, sans revisiter et compléter nos **référentiels** et sans développer patiemment de nouvelles **pratiques** au sein des organisations.



# AVANT-PROPOS

A travers la lecture de ce document, c'est bien le chemin parcouru et qui reste à parcourir sur ces trois champs que nous vous proposons d'apprécier.

En cohérence avec ses missions et ses orientations prioritaires l'Anact espère ainsi contribuer à la mise en évidence des leviers qui gagneraient à être davantage investis pour concilier performance et conditions de travail.

Un Accord national interprofessionnel a été négocié, il y a cinq ans déjà, sur la qualité de vie au travail (Ani du 19 juin 2013). Porteur d'une forte ambition, l'Accord invitait les entreprises à articuler amélioration de performance et des conditions de travail, à différents niveaux de l'entreprise (stratégique et opérationnel), et à inscrire cette articulation dans la dynamique des transformations des organisations et des mutations économiques.<sup>1</sup>

L'ambition de l'Ani visant à mieux articuler performance et conditions de travail s'est-elle réalisée ? L'Accord a-t-il permis d'initier des actions dans les branches et les entreprises sur le sujet ? Avec quels effets ou quelles avancées ? Le traitement des deux problèmes cruciaux portés par l'Ani (égalité professionnelle et risques psychosociaux) a-t-il progressé ? La volonté de faire jouer un rôle clé aux managers sur la question de la qualité de vie au travail est-elle confirmée par les pratiques dans les entreprises ?

Afin de répondre à ces questions complexes et de voir les tendances qui se dégagent, l'Anact a réalisé une analyse des effets de l'Ani à partir d'une étude des accords Égalité professionnelle-QVT signés pour la période août 2017-août 2018 ainsi que des enseignements tirés des expérimentations QVT accompagnées par le réseau Anact-Arat.

Ce rapport montre en particulier que des **avancées ont été réalisées au niveau « sociétal »** avec de nouvelles pratiques, au titre de la QVT, sur l'égalité professionnelle, l'articulation des temps, le télétravail, la diversité, le handicap... Ces thèmes sont maintenant clairement abordés dans les accords, avec des règles, des droits, des objectifs et des indicateurs de progrès.

Pour le **domaine de la santé, et des risques psychosociaux (RPS) en particulier, les améliorations apparaissent plus incertaines**. En fait, les accords QVT mentionnent peu la santé au travail. Lorsqu'ils le font, ils prennent rarement en compte les questions de charge, de contenu et d'organisation du travail.

De même, **l'objectif de transversalité, et de « performance globale » apparaît encore éloigné**. Les rapports de causalité entre l'organisation du travail (charge, autonomie, variété des tâches, efficience...), la santé (absentéisme, RPS, tensions sociales...) et les métiers (compétences, employabilité, mobilité...) ne sont, la plupart du temps, pas évoqués dans les accords analysés.

Si on veut garder le cap ou enrichir la dynamique initiée, il apparaît nécessaire de renouveler, via la négociation, le référentiel QVT puis de créer les conditions de son appropriation dans les entreprises. Car, **il n'existe pas aujourd'hui de référentiel** complet, clair et partagé qui pourrait aider les

---

<sup>1</sup> Préambule de L'Ani.

# RÉSUMÉ

acteurs à négocier de tels accords : l'Ani est perçu comme « compliqué », la loi renvoie à une liste d'items à négocier, et l'offre du marché du conseil est trop disparate pour constituer ce référentiel. Celui-ci devrait préciser non seulement :

- la nature **des objets QVT** (le champ) en intégrant par exemple les enjeux émergents liés au développement du numérique ;
- mais aussi **les acteurs** directement concernés par la question, - qui ne sont pas seulement les RH, les instances représentatives, les préventeurs - mais aussi les concepteurs de l'organisation (DSI, directions métiers...) ;
- et les **pratiques** utiles pour avancer sur le sujet (expérimentation, concertation, négociation...).

*Les organisations professionnelles représentées au Conseil d'administration de l'Anact ont été invitées à présenter leur vision des effets de l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013. Les contributions qui nous sont parvenues à la date de finalisation sont rassemblées en annexe.*

<b>01. Les objets du champ qualité de vie au travail - égalité professionnelle</b> .....	7
1.1. L'ESSENTIEL DE L'ANI DU 19 JUIN 2013 .....	8
1.2. UN CONTENU EN PHASE AVEC LES ENJEUX DES ENTREPRISES .....	9
1.3. UNE PRISE EN COMPTE PARTIELLE DANS LA LOI .....	12
<b>02. La dynamique des « acteurs-relais »</b> .....	14
2.1. QUEL PORTAGE DES SIGNATAIRES DE L'ACCORD ? .....	15
2.2. QUELLE MOBILISATION DES ACTEURS DE BRANCHE ? .....	15
2.3. QUELLES INITIATIVES DES AUTRES ACTEURS SECTORIELS ET TERRITORIAUX ? .....	16
2.4. QUELLE MOBILISATION DU COTE DE L'OFFRE DE CONSEIL ? .....	18
2.5. EN RESUME, SUR LA DYNAMIQUE DES « ACTEURS-RELAIS » .....	19
<b>03. Le contenu des accords d'entreprise sur la QVT</b> .....	20
3.1. LA NEGOCIATION « A TIROIRS » .....	23
3.2. LA NEGOCIATION INTEGREE .....	26
3.3. EN RESUME, SUR LE CONTENU DES ACCORDS .....	28
<b>04. Conclusion : un référentiel renouvelé ?</b> .....	30
4.1. REFORMULER LE CHAMP DE LA QVT .....	31
4.2. ELARGIR LE SYSTEME D'ACTEURS .....	32
4.3. DES PRATIQUES A MOBILISER .....	33
<b>Annexes - Contribution des organisations syndicales et professionnelles</b> .....	34

# 01

## Les objets du champ qualité de vie au travail - égalité professionnelle

Porteur d'une forte ambition, l'Accord national interprofessionnel signé en 2013 invite les entreprises à articuler amélioration de la performance et des conditions de travail, à différents niveaux de l'entreprise (stratégique et

opérationnel), et à inscrire cette articulation dans la dynamique des transformations des organisations et des mutations économiques.

Dès l'origine, il soulève cependant des doutes et ne sera, d'ailleurs, pas signé par toutes les organisations syndicales. Les principales réticences exprimées tant du côté des experts que des acteurs de terrain portent sur :

- **le contenu de l'Accord** : l'Ani QVT-EP ne donne pas de nouveaux droits aux salariés, il propose des dispositions expérimentales - en particulier la possibilité de négocier un accord unique regroupant plusieurs négociations annuelles obligatoires - plutôt qu'un renforcement effectif des droits ;
- **la polysémie du terme QVT et la complexité de l'Accord** qui risquent selon certains d'occulter la problématique des risques psychosociaux (RPS) et d'orienter les entreprises sur des actions périphériques aux conditions de travail (ex : conciergerie, crèches...) ;
- **le contexte de restructurations et réductions budgétaires** : certains représentants salariés estiment que « on fera de la QVT lorsque les vrais problèmes seront négociés et réglés », la QVT étant ici considérée comme « la cerise sur le gâteau » plutôt qu'un véritable enjeu de fond. Réciproquement, certains représentants des directions s'interrogent sur le « retour sur investissement » de la démarche ou sur les liens entre qualité de vie au travail et la performance.

Les sceptiques ont-ils eu raison ? Avant de regarder à quelle dynamique l'Ani a donné lieu et comment les différents espaces de régulation et de production de normes se sont approprié l'Accord et avec quels résultats, cette partie revient sur les enjeux, contenus et thèmes de l'Ani, ainsi que sur leur pertinence en regard du contexte et leur inscription dans le cadre juridique.

## 1.1. L'ESSENTIEL DE L'ANI DU 19 JUIN 2013

### Préambule

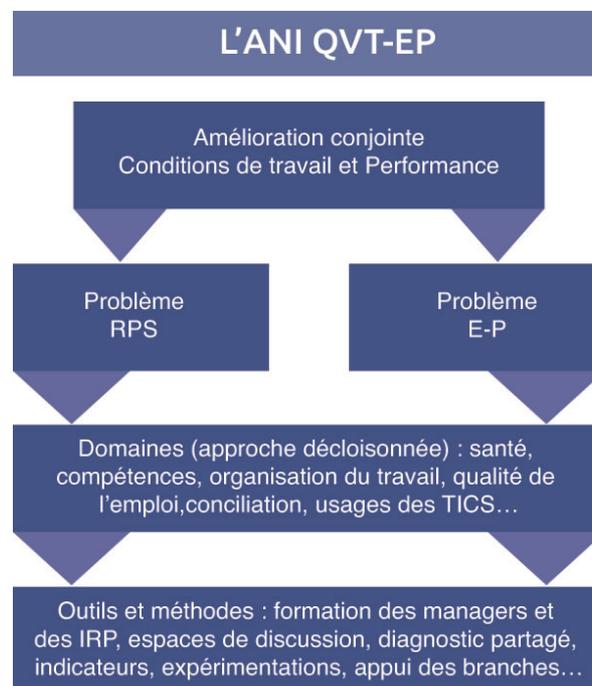
La qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. Elle est également associée aux attentes fortes d'être pleinement reconnu dans l'entreprise et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle.

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. De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin, notamment, d'anticiper les conséquences des mutations économiques.

Le présent accord (...) intervient après les accords nationaux interprofessionnels portant sur l'égalité professionnelle, sur le stress au travail, sur la prévention du harcèlement et de la violence au travail. Il constitue une étape supplémentaire dans ce processus.

- L'Ani de 2013 s'inscrit dans la logique d'une **amélioration conjointe** des conditions de travail et de la **compétitivité** des entreprises dans un **contexte dynamique** de transformations et de mutations.

- Il vise à apporter des réponses nouvelles pour traiter deux questions sur lesquelles butent depuis des années la prévention et les RH : **la promotion de l'égalité professionnelle** et **la prévention des risques psychosociaux**.
- Pour aider les entreprises à répondre à la fois aux enjeux du marché, aux enjeux sociétaux qui pénètrent l'entreprise et aux enjeux de santé au travail, l'Accord préconise une **approche systémique** ou « **décloisonnée** » des questions de prévention, de développement professionnel, d'organisation du travail, de performance...
- Plutôt que de donner de nouveaux droits, il incite les acteurs à **expérimenter** de nouvelles manières de travailler et de s'organiser - l'expérimentation étant perçue comme une voie trouver des réponses adaptées au plus près des enjeux des entreprises. Une panoplie d'**outils et méthodes est ainsi proposé dans l'Ani dans cet objectif** (formation, indicateurs, diagnostic partagé, espaces de discussion sur le travail...).



## 1.2. UN CONTENU EN PHASE AVEC LES ENJEUX DES ENTREPRISES

Par son ambition, l'Ani vise à apporter des réponses à trois ensembles d'enjeux au centre des préoccupations des entreprises : les enjeux sociétaux, les enjeux de santé au travail et les enjeux du marché.

### ➤ 1. Les enjeux sociétaux

Accroissement du temps de trajet domicile-travail, augmentation des familles monoparentales, allongement de la vie professionnelle, développement des maladies chroniques, diffusion du modèle du couple travailleur... Liées aux évolutions des populations au travail et de leur mode de vie, les questions sociétales pénètrent depuis 20 à 30 ans dans les entreprises avec des

effets sur la santé, la performance et l'engagement. De nombreuses enquêtes attestent de l'importance que les salariés accordent à ces sujets que les entreprises cherchent à mieux prendre en compte.

La montée des questions sociétales trouve un écho dans l'Ani par des incitations à agir et négocier sur des sujets comme **l'équilibre vie privée et vie professionnelle**, plus particulièrement lié à **l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes**. L'Accord incite les entreprises et les partenaires sociaux à imaginer de **nouvelles pratiques** en matière de conciliation et d'aménagement des temps, de prise en compte des temps partiels, de facilitation de l'exercice de la parentalité...

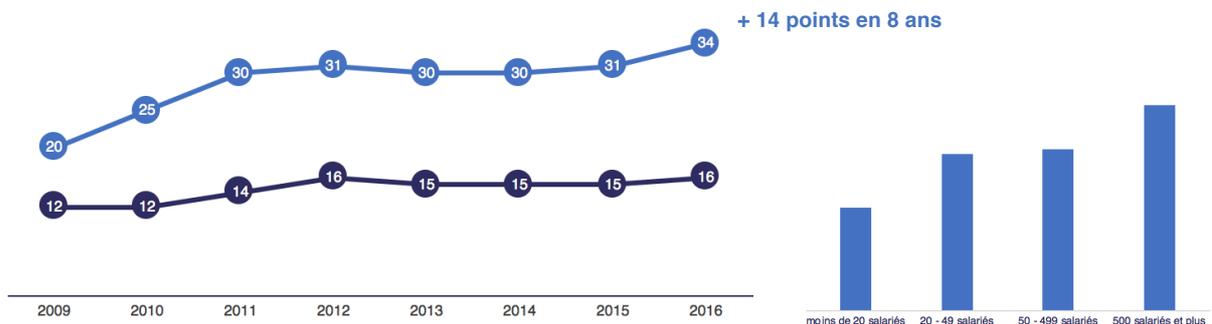
## ➤ 2. Les enjeux santé au travail

L'Ani met l'accent sur la prévention des **risques psychosociaux** (RPS) face auxquels les entreprises restent démunies. Les RPS renvoient à des questions d'organisation, comme par exemple la charge de travail, la surcharge informationnelle, les évolutions de la relation-client mais aussi à **la nature, au rythme et la conduite des changements d'organisation** (cf. les graphiques ci-dessous).

Si dans les entreprises, la prise en compte des enjeux santé au travail se traduit encore souvent par des mesures de prévention tertiaire (de types curatives, ou appui à des salariés en difficulté), l'Ani incite à partir des acquis des accords précédents sur le stress et la prévention du harcèlement et à mobiliser davantage les ressources permettant d'agir sur le contenu et la qualité du travail ainsi que sur le management. Il incite également à faire le lien avec les enjeux de marché afin d'imaginer des organisations à la fois efficaces et favorables à la santé au travail.

### ▼ L'ACCELERATION DU CHANGEMENT

Au cours des 12 derniers mois, avez-vous vécu personnellement un ou plusieurs des évènements suivants ?

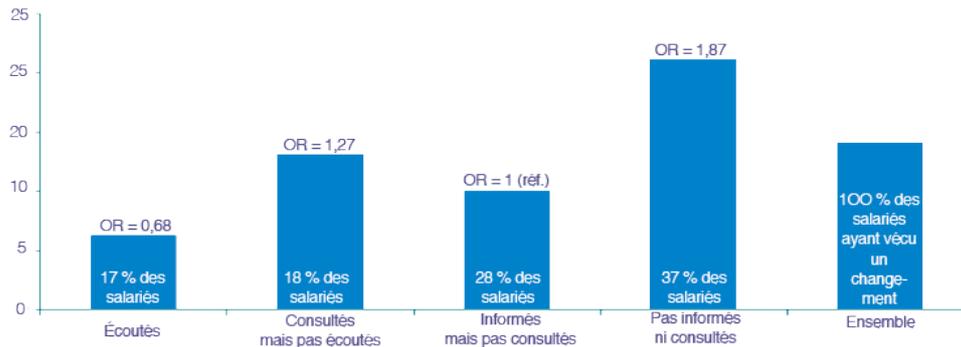


Une **restructuration ou une réorganisation** de votre structure ou entreprise. Un changement imposé de **poste ou de métier**

Source : Étude annuelle Santé et Bien-être des salariés. Malakoff Médéric - 3 500 salariés représentatifs du secteur privé français, 2016.

## Proportion de salariés avec un symptôme dépressif selon la façon dont ils ont participé aux changements, selon leurs caractéristiques individuelles

% de salariés avec symptôme dépressif



Lecture : les salariés qui ont été « écoutés » lors des changements représentent 17 % de l'ensemble, 6 % d'entre eux présentent un symptôme dépressif, soit 1,47 (1/0,68) fois moins de chances, toutes choses égales par ailleurs, que les salariés de référence (informés mais pas consultés) (modélisation logistique expliquant le risque dépressif par le ressenti sur l'information-consultation et les variables de contrôle suivantes : sexe, âge, secteur d'activité, statut d'emploi, expérience du chômage de longue durée, employabilité, intensité du travail et manque d'autonomie)

Champ : salariés ayant vécu un changement au cours des 12 derniers mois, France entière  
Source : enquête Conditions de travail 2013, Insee Dares.

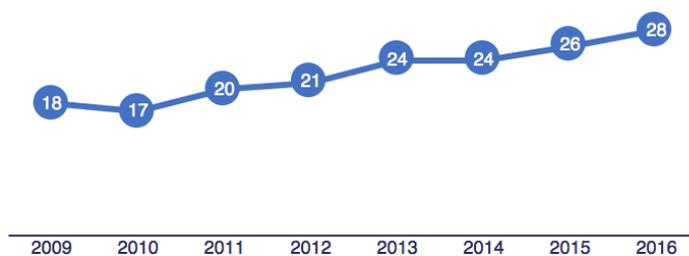
### ► 3. Les enjeux du marché

Liés aux évolutions des exigences des clients, à la concurrence marchande et aux mutations technologiques, les enjeux du marché poussent les entreprises à accroître les rythmes d'innovation (produits, services, process, organisations...). Cette tendance incite à agir en matière de formation des salariés, d'évolutions professionnelles, d'accompagnement des changements, elle incite également à soutenir l'engagement des salariés perçu comme un levier pour relancer l'innovation interne et gagner en compétitivité.

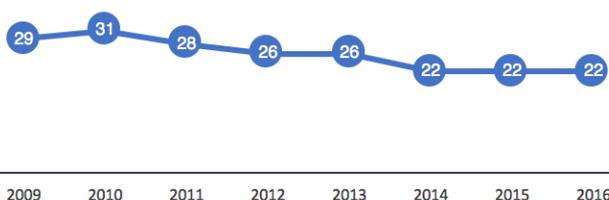
Améliorer la performance, accompagner les mutations sans dégrader la santé et la qualité de l'engagement, mieux prendre en compte les attentes des salariés suppose d'agir sur un ensemble de leviers. L'Ani reprend ici les principales préconisations du rapport Lachmann, Larose et Pénicaud (2010) en matière de **management**, **d'approches décloisonnées des sujets** et de **participation** des salariés (espaces de discussion sur le travail) pour renforcer conjointement conditions de travail et performance économique.

#### ▼ L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL CONTINUE A S'ERODER

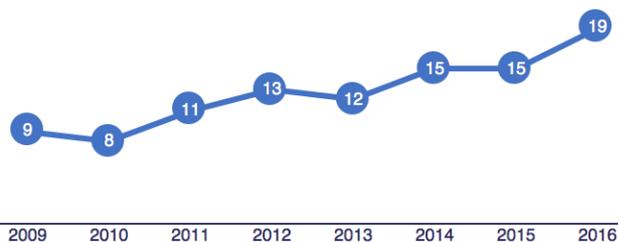
Je ne suis pas malade, mais j'aurais bien envie de prendre un arrêt maladie (total d'accord)



### Je cherche systématiquement à améliorer ma façon de travailler (tout à fait d'accord)



### Faire de la présence pour faire de la présence (souvent ou très souvent)



Source : Étude annuelle Santé et Bien-être des salariés. Malakoff Médéric - 3 500 salariés représentatifs du secteur privé français, 2016.

## 1.3. UNE PRISE EN COMPTE PARTIELLE DANS LA LOI

Parce que l'Ani incite les entreprises à mettre en œuvre des approches transversales, à expérimenter de nouvelles façons de travailler et à innover socialement, sa prise en compte pose de réels défis au législateur : comment inscrire de telles intentions dans une loi ? Comment et où trouver les équilibres entre obligation et incitation ; entre définition précise du champ et transversalité nécessaire ; entre respect de la réglementation et appel à l'innovation ?

L'intégration, partielle, de sujets portés par l'Ani, s'effectue par étapes avec les lois Rebsamen, El Khomry puis les Ordonnances 2017 - ; il en résulte une dispersion des objets de la QVT « version Ani QVT-EP » dans le nouveau régime de la négociation collective :

- Ordre public de branche obligatoire (primauté de l'accord de branche en l'absence de dispositions au moins équivalentes dans les accords d'entreprise) : pour les thématiques comme le temps de travail et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.
- Ordre public de branche optionnel (dérogable si pas verrouillé) : prévention des effets de l'exposition à certains facteurs de risques professionnels, maintien en emploi des travailleurs handicapés, prime travaux pénibles ou insalubres.
- Champ de la négociation :
  - possibilité de négocier « à la carte » en particulier dans les TPE ,
  - à défaut d'accord de méthode, au moins une fois tous les 4 ans sur l'égalité professionnelle et la QVT (en réalité articulation vie professionnelle-vie personnelle, droit d'expression et droit à la déconnexion).

#### THEMES DE NEGOCIATIONS OBLIGATOIRES QVT EN 2017

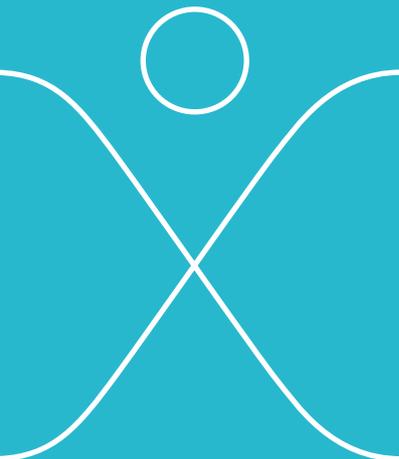
Egalité professionnelle F/H
L'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle
Les mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle
L'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés
Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion
L'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés, notamment au moyen des outils numériques disponibles dans l'entreprise
<i>Optionnel</i> : La prévention de certains risques professionnels

Cette prise en compte, par étape, de l'Ani dans le cadre légal traduit une certaine ambivalence entre :

- d'une part, **une logique sélective** – la QVT prend la forme d'une liste d'items à négocier par les entreprises - en retrait par rapport à l'ambition d'une approche encore plus globale, voire systémique, de l'Ani de 2013 ;
- de l'autre, la possibilité donnée aux entreprises de **négocier « à la carte »** ou de s'appuyer sur un accord de méthode afin de les inciter à aller au-delà de la mise en conformité minimale et à innover sur les thèmes qui font enjeux pour elles.

# 02

## La dynamique des « acteurs-relais »



L'Ani et la loi ont posé le cadre politique et institutionnel de la qualité de vie au travail. Mais un tel cadre ne peut être « auto-porté » et suppose de la part des acteurs-relais auprès des entreprises (acteurs sectoriels, de branches, organismes de formation, consultants...), une dynamique d'appropriation ainsi qu'un travail de production d'outils et méthodes et de modalités d'accompagnement des entreprises.

## 2.1. QUEL PORTAGE DES SIGNATAIRES DE L'ACCORD ?

Les signataires de l'Accord, avaient un rôle-clé à jouer pour y donner suite et le faire vivre.

Lors de l'élaboration du Plan Santé au Travail 3, ils ont dans le cadre du Comité d'orientation des conditions de travail (ICoet) porté collectivement la démarche de qualité de vie au travail afin qu'elle constitue l'un des axes stratégiques de la politique de santé au travail 2016-2020<sup>2</sup>.

Certaines des organisations représentatives des employeurs et salariés ont, par ailleurs, mené à destination de leurs propres adhérents des actions de sensibilisation et d'outillage sur le thème de la qualité de vie au travail<sup>3</sup>.

**Le comité de suivi prévu par les partenaires sociaux dans l'Accord interprofessionnel** n'a cependant pas eu d'existence concrète et la base de données de suivi des expérimentations annoncée dans le même accord n'a pas vu le jour.

## 2.2. QUELLE MOBILISATION DES ACTEURS DE BRANCHE ?

La mobilisation des acteurs de branche a produit encore peu de repères et d'outils destinés aux entreprises (diagnostic, éléments de méthodes, étude de cas...) et a débouché sur de trop rares accords.

La base Légifrance recensait ainsi en août 2018 seulement 4 accords de branche sur le sujet :

- Convention collective nationale du travail du personnel des institutions de retraites complémentaires.
- Convention collective nationale des sociétés d'assurance (avec un guide des bonnes pratiques QVT du secteur).
- Convention collective nationale des entreprises de vente à distance (avec en amont un diagnostic très fin du secteur).
- Convention collective du secteur sanitaire, social et médico-social (avec un baromètre QVT tous les deux ans).

<sup>2</sup> 4 actions y sont consacrées dans le PST (« valoriser le développement d'un management de qualité » ; « promouvoir auprès de tous les acteurs de l'entreprise la qualité de vie au travail comme une démarche stratégique reposant sur le dialogue social et intégrant nécessairement un volet qualité du travail » ; « mettre les technologies numériques au service de la qualité de vie au travail, dans le cadre du dialogue social » ; « impulser et piloter une offre régionale de services en matière de qualité de vie au travail, notamment en direction des PME-TPE »)

<sup>3</sup>Citons, parmi d'autres, à titre d'exemples, l'initiative du Medef de produire le guide *Introduction à la Qualité de vie au travail* qui reprend les éléments clés de l'Ani, de la loi et des éléments de méthodes ; ou les guides de la CFDT *Négocier un accord qualité de vie au travail et égalité professionnelle* et *la QVT dans l'ESS*.

## 2.3. QUELLES INITIATIVES DES AUTRES ACTEURS SECTORIELS ET TERRITORIAUX ?

Une intense activité de sensibilisation et de communication sur la QVT a été menée depuis 5 ans sur le thème de la QVT : colloques, séminaires, articles, enquêtes, vidéos... témoignent de la dynamique qui a entouré la QVT.

Au-delà de ces nombreuses actions ponctuelles, des acteurs sectoriels et territoriaux ont monté des actions d'appui aux entreprises intéressantes s'inscrivant dans le cadre de l'Ani. Ces actions ont pris des formes variées : charte, baromètre, actions inter-entreprises...

On notera que ces actions semblent avoir été mises en œuvre en priorité dans des secteurs connaissant des difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés, la QVT étant perçue ici comme un nouveau levier à expérimenter pour améliorer l'attractivité des entreprises. Les initiatives en faveur de la QVT ont également été plus fréquentes dans des territoires où les partenariats entre acteurs économiques et des conditions de travail préexistaient.

### Dans la filière agro-alimentaire : une charte

Antérieure à l'Accord national interprofessionnel, la Charte de coopération de la filière agroalimentaire, mise en place par les partenaires sociaux et l'Etat, s'inscrit dans la logique de l'Accord.

Destinée à soutenir les entreprises dans leur dynamique de création d'emplois de qualité, d'adaptation des compétences et des métiers, elle s'articule autour de 5 enjeux fondamentaux pour la filière et liés à la QVT : l'attractivité des métiers, les parcours professionnels, les conditions de travail, l'accompagnement de proximité auprès des salariés des TPE- PME.

Avec l'appui du réseau Anact-Aract et de partenaires sectoriels et locaux, la Charte a permis de mettre en oeuvre des actions variées : formations, diagnostic de filière, accompagnement de plus de 700 TPE-PME, transfert de méthodes dans les branches (boulangerie, filière viande...).

### Dans le secteur sanitaire : certification et expérimentations

Les liens entre qualité de vie au travail, qualité des soins et bienveillance ont conduit la Haute Autorité de Santé (HAS) à intégrer la qualité de vie au travail parmi les priorités du secteur.

Plusieurs types d'action ont été initiées dans ce cadre :

- **Des actions de certification** : la qualité de vie au travail fait depuis 2014 l'objet d'une thématique spécifique pour la certification V2014 et d'une fiche "Renseigner le Compte Qualité sur la thématique *qualité de vie au travail*".
- **Des dispositifs d'accompagnement** : 189 établissements de santé se sont lancés dans l'expérimentation d'actions de qualité de vie au travail avec l'appui des ARS et du réseau Anact-Aract dans le cadre d'un partenariat entre l'HAS et la DGOS. Les productions résultant de ce travail, consultables sur le site de l'HAS, permettent de constater les différents motifs qui ont incité les entreprises concernées à s'emparer des sujets QVT et la diversité des démarches mises en œuvre.

- **Une stratégie nationale définie par le ministère pour soutenir cette dynamique.**
- **La mise en place d'un observatoire national de la qualité de vie au travail** des professionnels de santé en 2017 destiné à produire des contributions pour améliorer leur pratique en termes de QVT, rassembler et partager les connaissances sur le sujet.

### Dans les territoires : des actions inter-entreprises

Des actions collectives en faveur de la qualité de vie au travail ont également été mises en oeuvre sur certains territoires dans le cadre d'actions partenariales entre acteurs de la prévention, Opcva, organismes sectoriels... Il s'agissait d'accompagner des établissements :

- dans le déploiement de tout ou partie des démarches QVT,
- dans la définition de plans d'action sur un ou plusieurs des thèmes liés à la QVT (ex. égalité professionnelle...),
- dans l'acquisition d'éléments de méthodes (appui aux négociations QVT, diagnostic partagé, conduite d'expérimentations).

Ces actions ont souvent pris la forme de « clusters », dispositifs proposant à un collectif de 5 à 10 établissements une combinaison d'apports de méthodologie et d'échanges de pratiques lors de journées de regroupement et des travaux intersession dans chaque entreprise. Plusieurs dizaines de ces dispositifs ont été animés sous cette forme avec l'appui du réseau Anact-Aract<sup>4</sup> depuis 2015. Dans la seule région Paca, 15 clusters ont été organisés avec différents partenaires ou porteurs : Medef Paca, CPME, U2P, CFDT, CJD, ADMR, C3Paca, EA Eco-entreprises, Friaa, ARS Paca, UPE 13 logistique. Pour diffuser plus largement la démarche issue de l'Ani, une charte régionale QVT a été élaborée à destination des TPE-PME de Paca.

A la suite de l'Ani, les CPRIA (Commissions paritaires régionales interprofessionnelles de l'artisanat) ont, pour leur part, fait de la QVT une priorité de leurs travaux et mis en place des actions prenant la forme d'enquêtes, d'actions de sensibilisation et de formation, d'expérimentations, de partenariats sur les différents thèmes liés à l'Ani (*voir contribution de l'U2P en page 42*).

L'analyse des effets de certaines des actions citées ci-dessus est en cours. A titre indicatif, une évaluation de 2016 menée par l'Anact auprès des bénéficiaires de clusters organisés avec Agefos, Fidal et des Aract dans 6 régions sur le thème « QVT et performance » fait apparaître que :

- 79% des répondants attestent qu'un plan d'action Qualité de vie au travail « va être mis en oeuvre dans leur entreprise » à la suite de la participation de l'entreprise au cluster.
- 53% confirment qu'un accord QVT va prochainement être négocié dans leur structure (27% pensent que ce ne sera probablement ou certainement pas le cas, tandis que 21% ne peuvent se prononcer sur cette suite).
- La totalité des répondants perçoivent clairement, après leur participation aux clusters

<sup>4</sup> L'Ani identifie le réseau Anact-Aract comme appui possible pour les acteurs souhaitant mettre en place des expérimentations QVT.

sur quoi agir pour améliorer la QVT dans leur entreprise.

## 2.4. QUELLE MOBILISATION DU COTE DE L'OFFRE DE CONSEIL ?

5 ans après la signature de l'Ani, l'offre de conseil sur la QVT apparaît pléthorique. Mais pléthore ne signifie pas qualité : la plasticité de la notion de qualité de vie au travail se prête en effet à une utilisation très large du concept au risque de le dénaturer ou de le dévoyer. Elle devient le véhicule des pratiques les plus diverses allant de l'hygiène de vie (sport, massages, méditation...) à l'outillage gestionnaire (par exemple : lean et QVT) ; de la discussion sur des notions philosophiques (le bonheur au travail), à des actions plus terre-à-terre (aménagement des open space...) ou encore au déploiement de nouveaux « modèles » d'organisation (l'entreprise libérée). Derrière cette profusion d'actions qui masquent parfois des tentatives de « QVT washing », quelques tendances se dégagent.

- Rares sont les cabinets-conseil qui font référence à l'Ani QVT et aux concepts qu'il propose.
- L'offre de conseil QVT porte souvent sur des enjeux de « bien-être individuel » sur lequel le terme « QVT » semble plaqué. Au-delà des actions de gestion du stress individuel, on trouve ici des cabinets avec une offre QVT annoncée comme alternative : yoga, relaxation, ostéopathe, conseil alimentation...
- Lorsque l'offre vise à mettre en place des démarches collectives QVT, elle s'exprime souvent sur le registre de la prévention des risques professionnels ou de l'appui-conseil RH avec des modalités de type diagnostic, enquête, formation, élaboration de plan d'action, accompagnement managérial.
- Un petit nombre de cabinets propose des offres QVT s'approchant de l'ambition de l'Ani, plus fermement orientées vers l'articulation entre performance, organisation du travail et prévention et l'appui à la conduite des changements.

Conscients des risques de confusion entre les différentes conceptions de la QVT portées par l'offre de conseil, les acteurs du Plan Santé au Travail 3 ont souhaité contribuer à **professionnaliser l'offre sur ce sujet et la rendre plus lisible**. Trois types d'action sont en cours dans ce cadre :

- La production de ressources pour guider les TPE-PME dans le choix de leur consultant QVT ;
- L'élaboration d'une charte « QVT » proposant aux consultants de s'engager à souscrire à des principes fondamentaux de l'Ani ;
- L'élaboration de repères partagés par les acteurs du plan Santé au travail pour animer les consultants QVT dans les régions.

Notons qu'à côté de l'offre des consultants aux entreprises, l'activité de production de normes s'empare également de la question de la QVT et progresse rapidement. La norme ISO 45001 centrée sur le management de la sécurité et la santé au travail couvre ainsi : « d'autres aspects de santé et de sécurité, tels que **le bien-être et la qualité de vie au travail**. ». Citons également l'intense activité de normalisation au Québec avec la BNQ-9700-800 sur la **santé sécurité au travail** qui commence à être connue en France et propose, non pas une norme

globale mais un ensemble de différents référentiels sur la conciliation travail-famille, la santé psychologique, l'employeur remarquable (i.e. diversité, inclusion, attractivité...) ou encore les pratiques de développement durable dans les entreprises.

## 2.5. EN RESUME, SUR LA DYNAMIQUE DES ACTEURS-RELAIS

Que conclure de cette dynamique très différenciée des acteurs accompagnant les entreprises ?

Les négociateurs de l'Ani, conscients de l'importance des enjeux et de la complexité des situations sur le terrain, ont mis l'accent sur la transversalité et l'expérimentation comme vecteur d'apprentissage et d'innovation dans les entreprises.

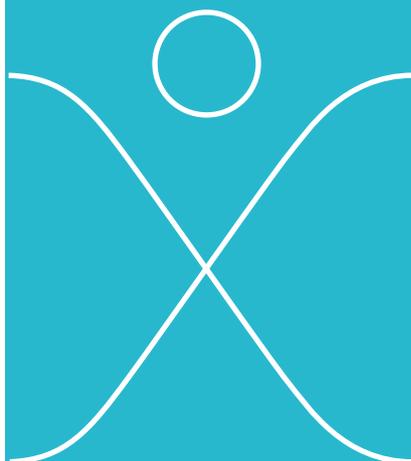
Dans ce contexte, les organismes intervenants auprès des entreprises ont un rôle-clé à jouer pour fournir des repères et méthodes : appui à l'expérimentation ou au diagnostic, formations, transfert de savoirs, benchmark, animation sectorielle ou territoriale...

On relève à ce titre des initiatives intéressantes de quelques acteurs sectoriels et territoriaux mais qui restent trop rares. L'activité des acteurs du marché du conseil semble, à l'inverse, « suractive » sur la thématique, mais au global hétéroclite et peu lisible.

DYNAMIQUE DES "ACTEURS-RELAIS"		
Acteurs	Limites	Points forts
<i>Législateur</i>	Instabilité ou période de changements successifs (Rebsamen, El Khomry, Ordonnances...). Liste d'items qui peut figer les objets de négociation et freiner l'innovation.	Possibilité d'accord collectif « à la carte » permettant l'expérimentation, le décloisonnement et l'adaptation locale.
<i>Partenaires sociaux</i>	Pas de commission de suivi.	Portage de la QVT dans le cadre du Plan Santé au Travail 3. Diffusion d'outils et méthodes à l'attention de leurs adhérents.
<i>Branches, secteurs, filières</i>	Très peu d'accords collectifs. Peu d'appui aux entreprises.	Des initiatives intéressantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agro-alimentaire : Charte</li> <li>▪ Secteur hospitalier : Certification</li> <li>▪ Territoires : Clusters QVT</li> <li>▪ Mais aussi : ESS : Baromètre QVT, actions de CPRIA</li> </ul>
<i>Marché du conseil</i>	Offres disparates et marché peu lisible.	Vaste éventail de choix pour les entreprises.
<i>Organismes de normalisation</i>	Légitimité relative aux yeux des partenaires sociaux.	Norme internationale, repères méthodologiques.

# 03

## Le contenu des accords d'entreprise sur la QVT



Dans les entreprises, le caractère incertain et tatonnant de la dynamique d'appropriation de l'Ani QVT-EP s'explique en partie par les facteurs précédents :

- un Ani dont l'ambition, la longueur et la complexité ont pu effrayer (TPE-PME en particulier) ;
- les évolutions successives du cadre juridique de négociation (lois du 17 août 2015, du 8 août 2016, Ordonnances du 22 septembre 2017) qui ont pu créer des incertitudes et susciter des comportements du type « *attendons que les choses se stabilisent avant de négocier sur le sujet* » ;
- une négociation de branche encore peu concluante ;
- un marché du conseil porteur d'une certaine confusion.

Trois temps d'appropriation peuvent cependant être distingués :

- un temps d'attente (délai entre l'Ani et la loi Rebsamen) ;
- un temps d'expérimentation (premiers accords du côté des grandes entreprises, mises en œuvre de clusters, production de méthodes par les organismes experts...) ;
- un temps de négociation, plus aisément mesurable depuis les 18 derniers mois.

On sait qu'un cadre législatif ou conventionnel, aussi vertueux soit-il, peut être traduit de manière très formelle par les entreprises et donner naissance à des accords « de papier », sans véritable contenu. Qu'en est-il ici ?

Après un premier regard général sur les accords QVT pour identifier les thèmes et contenus les plus fréquents, une analyse plus approfondie permet de distinguer deux stratégies d'appropriation de l'Ani. Dans la plus fréquente, les thèmes restent traités de façon cloisonnée et l'accord suit une construction classique. La deuxième stratégie, beaucoup plus rare mais plus conforme aux ambitions de l'Ani QVT-EP, prend en compte les évolutions du travail et la manière de les accompagner.

### Aperçu général des accords

Sur une période de 12 mois (sept. 2017-août 2018), la base Légifrance recense 20 000 accords d'entreprise tous sujets confondus dont :

- 1 500 accords sur l'égalité professionnelle ;
- **600 accords EP-QVT** ;
- 26 accords sur la prévention des risques.

Un échantillon aléatoire de 100 accords EP-QVT a été retenu pour notre analyse, soit environ 15 %.

Les **organisations signataires** des accords EP-QVT se répartissent dans des proportions comparables à l'ensemble des accords d'entreprise ; les accords QVT semblent même susciter une adhésion plus forte que les autres sujets.

	Tous accords	Accords EP-QVT
CFDT	50%	58%
CGT	41%	45%
CFE-CGC	29%	35%
CGT-FO	28%	32%
CFTC	19%	23%
UNSA	08%	09%
Autre	08%	07%
Solidaires	04%	03%

### La grande majorité des accords EP-QVT met l'accent sur les enjeux sociétaux (égalité professionnelle, conciliation de temps, diversité, handicap, seniors...).

L'égalité constitue généralement la première partie de l'accord - distincte de la partie QVT -, c'est aussi, la plus importante, la plus précise et la plus outillée. L'importance accordée aux éléments de méthode (diagnostic, bilan de situation comparé, données statistiques, indicateurs de suivi...) sur le thème de l'égalité est à souligner.

On observe que la partie « QVT » des accords regroupe, selon les cas, des actions de type :

- 1) QVT-diversité (handicap, seniors, anti-discrimination...);
- 2) ou QVT- articulation des temps (droit à la déconnexion, télétravail, don de jours...);
- 3) ou QVT- Santé au travail (RPS, droit d'alerte...);
- 4) ou QVT et mesures éparses (droit à la déconnexion, télétravail, prévoyance, droit d'expression, RPS, don de jours...).

L'accord type est structuré comme suit (*ex : sommaire de l'accord Entreprise A.*).

PREAMBULE.	2
ARTICLE 1. CHAMP D'APPLICATION.	3
ARTICLE 2. EGALITE PROFESSIONNELLE.	3
2.1. Définition de l'égalité professionnelle.	3
2.2. Affirmation du principe d'égalité de traitement entre les femmes et les hommes.	3
2.3. L'embauche.	3
2.4. Les conditions de travail	5
2.5. La rémunération effective.	6
ARTICLE 3. LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL.	7
3.1. L'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale.	7
3.2. Droit à la déconnexion.	8
3.3. Droit d'expression des salariés.	8
3.4. Communication dans l'entreprise.	9
ARTICLE 4. MESURES RELATIVES A L'INSERTION PROFESSIONNELLE ET AU MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPES.	9
ARTICLE 5. COMMUNICATION ET SENSIBILISATION	9
5.1. Sensibilisation de l'encadrement.	9
5.2. Communication auprès des salariés.	10
ARTICLE 6. SUIVI DE L'ACCORD.	10
6.1. Rapport annuel de situation comparée.	10
6.2. Commission de l'égalité professionnelle.	10
ARTICLE 7. DISPOSITIONS FINALES.	10
7.1. Durée de l'accord, révision, dénonciation.	10
7.2. Durée de l'accord, révision, dénonciation.	11

L'encadré suivant donne une liste de mesures les plus fréquentes envisagées dans les accords - regroupées selon le thème de négociation.

THÈMES DE NÉGOCIATION OBLIGATOIRES	MODALITES CONCRETES ET MESURES FREQUENTES DANS LES ACCORDS
<b>Egalité professionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rémunération</li> <li>• Recrutement, accès formation et promotion</li> <li>• Bilan de situation comparé</li> <li>• Parentalités (congs, pause femme enceinte...)</li> <li>• Organisation des réunions</li> </ul>
<b>L'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Télétravail</li> <li>• Don de RTT</li> <li>• Horaires variables ou flexibles...</li> <li>• Appui aux aidants familiaux</li> <li>• Temps partiel, congé de formation</li> <li>• L'organisation des réunions, des astreintes...</li> </ul>
<b>Les mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Techniques de recrutement</li> <li>• Durée du travail et périodes de repos adaptées</li> <li>• Droits aux congés (prise en compte des situations familiales, équité)</li> <li>• Protection de la maternité (congs, adaptation du poste...)</li> <li>• Aménagement des postes, évaluation du travail, promotion (orientées sur les compétences, mixité des métiers...)</li> <li>• Développement de l'employabilité (formation, VAE...)</li> <li>• Lutte contre les stéréotypes et préjugés (sensibilisation, mesure de la « diversité », sanctions...)</li> </ul>
<b>L'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des obligations légales (6%...)</li> <li>• Accueil de stagiaires handicapés</li> <li>• Préservation de l'emploi des personnes handicapées</li> <li>• Sous-traitance avec le milieu protégé</li> </ul>
<b>Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usages des outils numériques (charte...)</li> <li>• Temps de travail (temps de repos...)</li> <li>• Actions de sensibilisation sur l'usages des mails</li> <li>• Accès aux outils numériques et à la formation sur leur utilisation</li> </ul>
<b>L'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés</b>	<p>Droit d'expression reconnu à tous les salariés, quel que soit le contrat qui les lie à l'entreprise, leur qualification, leur ancienneté et leur place dans la hiérarchie professionnelle.</p> <p>Modalités concrètes correspondantes : entretien annuel, réunion d'équipes, instances, boîte à idées, disponibilité du manager, enquête...</p>

### 3.1. LA NEGOCIATION « A TIROIRS »

Souhaitée par l'Ani, la **transversalité et le décroisement** entre les sujets sont de fait peu exploités dans les accords analysés. La majorité d'entre-eux prend plutôt la forme de liste d'items à traiter - comme la loi le permet.

La prise en compte des enjeux sociétaux (égalité professionnelle, conciliation des temps...) qui domine largement les contenus des accords se traduit essentiellement par des mesures RH (aide au recrutement, horaires variables...). Les mesures organisationnelles, comme le

renforcement des coopérations, le développement de l'autonomie, l'action sur les contraintes de production, sont peu mobilisées pour répondre aux enjeux cités.

EXTRAIT DE L'ACCORD DE L'ENTREPRISE B		
Objectifs de progression	Actions	Indicateurs chiffrés
Accroître la part du sexe sous représenté parmi les candidats retenus, afin qu'elle reflète, à compétences, expériences et profils équivalents, celle relevée dans les candidatures reçues et inversement.	Mettre en place un outil visant à appréhender le taux de masculinisation des candidatures spontanées ou liées à une offre d'emploi, par grande filière de formation initiale.	Nombre de CV reçus, répartis par sexe, par grande filière de formation.
Veiller à ce que le processus de recrutement soit non discriminant.	Elaborer un code de bonne conduite en matière de recrutement afin d'éviter des dérives discriminantes.	Mise en place d'un code de bonne conduite.

A travers l'échantillon d'accords étudiés, il apparaît par ailleurs que les acteurs du dialogue social en entreprise, se sont peu saisis de la possibilité de traiter de **certains risques professionnels**, comme le propose la loi. La question de la santé au travail est rarement traitée dans les accords – ou parfois de manière anecdotique. La démarche de prévention pouvant être déployée de manière unilatérale par l'employeur (via le document unique, le règlement intérieur, les notes de service, les consignes, chartes, etc.), il est possible qu'elle soit traitée par une démarche plus défensive d'évaluation des risques, hors du cadre de la négociation. Ce qui expliquerait également le faible nombre d'accords sur la prévention des risques (26).

#### Extrait de l'accord de l'entreprise C : Article Bien-être au travail

*Afin d'améliorer le bien-être au travail, l'entreprise C France mettra en place :*

- *Une corbeille de fruits de saisons, au réfectoire, à disposition de tout le personnel, pour consommation exclusive dans l'entreprise.*
- *Une palette de bouteilles d'eau de 50 cl sera aussi approvisionnée et à disposition de tout le personnel, pour consommation exclusive dans l'entreprise, avec un maximum de deux bouteilles par jour. Les bouteilles devront être identifiées par leur détenteur (inscription du nom par exemple).*

*Il est expressément demandé que les déchets résultants soient jetés dans les poubelles adaptées.*

Les **questions d'organisation, ou de contenu du travail** sont également rarement prises en compte dans les accords analysés ou alors dans des termes vagues sans déclinaison pratique. **Le sujet de la charge de travail** est généralement limité à des rappels de règles de base ou des mesures « standard » (respect des plannings, pas de réunions en dehors des horaires normaux, forfait-jour, temps partiel pour seniors...).

#### Extrait de l'accord de l'entreprise D

##### *Article 4.1.2 L'autonomie*

*L'autonomie accordée à chacun est un vecteur essentiel de bien-être et de qualité de vie au travail. C'est un élément qui va amener le salarié à se responsabiliser, lui permettant de se constituer une identité professionnelle propre. Cette notion va de pair avec le sens donné au travail. En effet la liberté d'initiative et d'amélioration sont des éléments dépendant de l'autonomie et essentiels à une bonne qualité de vie au travail.*

*Les Organisations Syndicales et la direction prennent cette considération très au sérieux et veillent à sensibiliser constamment les équipes. De plus, une attention toute particulière est apportée au rôle du management et à sa capacité à laisser suffisamment d'autonomie aux collaborateurs dans cette même optique.*

### Extrait de l'accord de l'entreprise E

*Les parties signataires réaffirment que l'autonomie et la proactivité contribuent à la performance de l'entreprise et sont source de développement personnel.*

### Extrait de l'accord de l'entreprise F Passage à temps partiel des salariés âgés

*L'entreprise s'engage d'une part à faciliter les conditions de retour à des horaires postés de jour pour les opérateurs travaillant en 3x8, d'autre part et ce dès 57 ans, à faciliter les conditions de passage à temps partiel sur la base d'un 4/5<sup>ème</sup> avec maintien des cotisations retraite à taux plein.*

- *Améliorer les conditions de travail des opérateurs âgés de 50 ans et plus en leur permettant de poursuivre leur activité professionnelle en équipes de jour (2x8).*
- *Accepter pour 100% des salariés âgés de plus de 57 ans le passage à temps partiel (4/5<sup>ème</sup>) avec maintien des cotisations retraite à taux plein.*

Afin de favoriser l'expression des salariés sur leur travail, l'Ani met l'accent sur :

- la qualité du dialogue social ;
- la qualité de la relation managériale ;
- le dialogue professionnel (les espaces de discussion sur le travail).

Les accords QVT analysés reprennent la lettre de la loi sur le droit d'expression mais de façon formelle, en le limitant souvent à l'entretien annuel. Les références aux « espaces de discussion sur le travail » auxquels invite l'Ani sont quasi inexistantes.

### Extrait de l'accord de l'entreprise G : Article 12.2. Cadre dans lequel s'exerce le droit d'expression

*Le droit d'expression des salariés s'exerce de manière directe en ce que chaque salarié a la possibilité de s'exprimer sans avoir recours à un porte-parole particulier et ce, quelle que soit sa place dans la hiérarchie et sa qualification.*

*Pour ce faire, une boîte aux lettres sera instaurée dans la salle de pause afin que chaque salarié qui le souhaite puisse, anonymement ou non, s'exprimer sur les problèmes qui le concernent spécifiquement dans les domaines indiqués ci-dessus.*

*L'utilisation de ce moyen d'expression est libre et volontaire.*

*Cette boîte aux lettres sera relevée 2 fois par mois.*

*Les questions, vœux, avis et suggestions seront abordés lors de la réunion des délégués du personnel, sauf en cas d'urgence qui nécessiterait une intervention plus rapide.*

Le rôle central du manager pour progresser en matière de QVT est, lui, fréquemment rappelé. A la lecture des accords, il doit être à la fois à l'écoute, bienveillant, en appui du travail de ses équipes sans que l'on perçoive de quelles façons il peut gérer l'ensemble de ses responsabilités. La possibilité pour les managers d'agir sur la prescription du travail afin de réguler la charge de travail de son équipe ou bien de faire le lien entre les questions de performance et de conditions de travail n'est pas abordée.

**Extrait de l'accord de l'entreprise H :**  
**Rôle du responsable hiérarchique**  
**Article 1 : Les mesures relatives aux pratiques quotidiennes**

*Le responsable hiérarchique, de par sa mission d'encadrement notamment, est au cœur de la démarche d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés et son action au quotidien est essentielle. Il lui est demandé de concilier les exigences conjuguées de bien-être de son équipe et de performance qui consiste à mettre en place des actions en vue de l'atteinte des objectifs fixés.*

*Plusieurs attributions et missions du responsable hiérarchique peuvent favoriser l'équilibre des salariés :*

- L'organisation du travail et du collectif de travail,
- L'accompagnement et l'écoute des salariés,
- Le développement des compétences et l'appui technique de l'équipe,
- Les échanges sur les missions, les priorités et le sens de l'action,
- La communication au sein et entre les membres de l'équipe,
- L'information descendante et ascendante,
- L'évaluation et la reconnaissance du travail réalisé,
- L'organisation de réunions de service.

*A ce titre, la Direction et les délégués syndicaux souhaitent rappeler l'importance du recours au dialogue. Ainsi, le responsable hiérarchique, en tant que premier garant de l'équilibre des temps de vie des salariés, veillera à organiser a minima une fois par an un temps d'échange individuel avec les membres de son équipe afin d'évoquer les sujets en cours, la charge de travail (en prenant en compte le temps passé et la quantité mais aussi la charge mentale (complexité, stress, enjeux...) du travail demandé, les échéances, les éventuelles difficultés rencontrées et l'organisation du travail. Ce point pourra être organisé dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation. Le cas échéant, des points complémentaires pourront être organisés dans l'année.*

### 3.2. LA NEGOCIATION INTEGREE

La plupart des accords analysés sont des accords « à tiroirs » tels que décrits ci-dessus ; les sujets y sont négociés de façons disjointes. A l'inverse, les accords « intégrés », articulant différents domaines tout en s'inscrivant dans la dynamique des transformations, sont rares. Par l'ambition qu'ils marquent, il est utile d'en souligner les éléments-clés.

Ces accords mettent généralement l'accent :

- sur la conduite participative du changement via l'expression collective sur le travail ;
- sur l'apprentissage via l'expérimentation ;
- sur la transversalité de la démarche via l'association des acteurs ;
- sur la volonté d'organiser la démarche via l'anticipation et la méthode ;
- sur le pragmatisme via l'attribution de ressources dédiées aux mesures prévues.

**Extrait de l'accord de l'entreprise I :**

Article 4 - L'accompagnement des changements pour une Qualité de Vie au Travail et une performance durable

*La Direction s'engage à mieux prendre en compte l'ensemble des dimensions humaines le plus en amont possible dans les projets qui ont des impacts sur le travail et son organisation. Une approche qui passe à nouveau par une collaboration transversale entre les différents acteurs. Il nous faut réinvestir le champ du travail et de l'organisation, décoder et analyser les impacts d'un projet sur les situations de travail, à la fois en termes de performance, de conditions de travail, d'employabilité et d'engagement des salariés.*

*Au regard de ces enjeux, la Direction s'engage à compléter la méthodologie d'accompagnement des projets et permettre une conduite du changement bénéficiant à l'ensemble des collaborateurs.*

*Cette méthodologie sera réfléchi au regard des principales étapes suivantes :*

- une analyse d'impact sur les situations de travail ;
- un processus de co-construction avec les salariés impactés ;
- le déploiement de formation si nécessaire pour permettre une bonne adaptation des collaborateurs aux changements ;
- une communication régulière tout au long du projet de sa phase de lancement à sa phase de déploiement ;
- un suivi du projet avec un retour d'expérience ;
- une formation des collaborateurs en cas de besoin.

## Extrait de l'accord de l'entreprise J

### Article 2 - Méthodologie d'accompagnement dans le cadre des projets d'organisation et d'adaptation des méthodes de travail

Les parties constatent que la période de transformations profondes que vit J entraîne, de nombreux projets de réorganisation et de modifications des méthodes de travail. Ces dernières années J a travaillé sur des mesures d'accompagnement des projets en mettant en place différentes actions comme par exemple le déploiement d'Etude de Faisabilité Humaine. Cependant, les parties constatent que cet accompagnement n'est aujourd'hui pas suffisant et doit être renforcé. Cela permettra d'accompagner au mieux le changement auprès des salariés et d'assurer que la QVT soit un critère pris en compte dans ces différents projets favorisant l'amélioration des conditions de travail.

A travers cette méthode d'accompagnement des projets d'organisation et d'adaptation des méthodes de travail, 4 objectifs sont donc recherchés :

- 1) Construire une même méthodologie agile d'accompagnement pour chaque projet transverse à au moins 2 CBU's en France et permettre de la décliner pour des projets mono CBU.
- 2) Utiliser cette méthode, en intégrant tout ou partie des étapes, pour les projets qui modifient l'organisation ou les méthodes de travail
- 3) Optimiser les temps de procédures pour consacrer plus de temps à l'accompagnement du changement auprès des salariés et permettre d'embarquer les différents acteurs le plus en amont possible notamment les représentants du personnel
- 4) Identifier une gouvernance claire qui intègre l'ensemble des parties prenantes d'un projet en ne se limitant pas aux Relations Sociales.

#### Le Comité de Pilotage Participatif des Projets

Ce comité est composé du responsable de projet, d'un DG qui représente le CIF, d'un DRH qui représente les DRH en France et de 4 représentants du personnel représentant les 4 organisations syndicales représentatives au niveau France en veillant à l'équilibre de représentation des CBU's concernés par le projet visé. En cas de changement d'outils, un représentant de la dimension technique pourra intervenir dans le comité.

La responsabilité du comité est de piloter les étapes d'accompagnement du changement. Ce comité devra : Définir les étapes qui lui semblent pertinentes à mettre en œuvre en termes de méthodologie pour tel ou tel projet et choisir d'engager les EFH et leurs modalités.

Cadrer l'activité des groupes de travail le cas échéant (définition des zones rouges et les zones bleues du projet).

Valider ou non les recommandations issues de ces groupes de travail en explicitant ses choix.

Faire un retour aux groupes de travail sur les recommandations acceptées et celles qui ne le seraient pas.

Une fois le projet lancé, suivre les étapes de mise en œuvre et l'implémentation des recommandations acceptées.

#### Les groupes de travail

Les groupes de travail sont mis en place en fonction des modalités définies par le comité de pilotage. Ils sont composés des salariés volontaires, concernés par le projet étudié. Ces groupes de travail sont co-animés par un membre de l'équipe projet et par un membre non concerné par le projet garant de la méthodologie. Ce binôme a uniquement la responsabilité de faire émerger les recommandations en assurant que la méthode est bien utilisée par les salariés :

- Identifier les activités/situations de travail impactées. Celles-ci peuvent être pré-définies en amont du groupe de travail par les EFH. Dans tous les cas elles seront validées par les salariés lors de la première réunion du groupe de travail.
- Analyser et évaluer les impacts selon les 3 critères : « Économique, Technique et Social ». Ces impacts sont parfois visibles par la seule observation. Parfois il est impératif de passer par l'analyse des mesures effectuées.
- Produire des recommandations : c'est l'aboutissement principal de l'expérimentation. Les salariés apportent des propositions de modification du fonctionnement ou un infléchissement du projet ou des idées pour la réussite du déploiement.

Deux membres du groupe de travail seront responsables de présenter les recommandations du groupe de travail auprès du comité de pilotage.

Ces recommandations seront travaillées en comité de pilotage qui, en fonction de ce qu'il décidera de prendre en compte, fera un retour auprès des groupes de travail pour leur donner la visibilité de ce qui sera mis ou non en œuvre.

### Extrait de l'accord de l'entreprise K

*Dans le cadre des Espaces De Discussions (EDD), les membres du comité désignés animateurs de ces espaces bénéficieront d'un temps de préparation plafonné à 2 heures par réunions trimestrielles.*

*Les participants à ces EDD bénéficieront de 2 heures d'échanges par trimestre entre 13h-15h dont le lieu et l'organisation auront été au préalable définis lors de la première réunion du comité de surveillance.*

*Pour une bonne pratique, il sera traité le même sujet dans tous les EDD d'une période donnée. Ainsi, un EDD du pôle Martigues abordera le même sujet que l'EDD du pôle Marseille et Aubagne sur le trimestre concerné.*

*Les échanges seront annotés sur un cahier de liaison tenu par le rapporteur de séance désigné en début de chaque EDD. Ce cahier sera conservé par l'animateur et remis en début de séance au nouveau rapporteur de la réunion suivante.*

*Les parties déclarent que pour éviter toute perturbation au sein des sites, ces réunions se tiendront hors vacances scolaires et un seul salarié par établissement pourra s'absenter après accord de son directeur. Cette demande d'absence devra être remise 15 jours avant la rencontre. Dès réception de la demande, le directeur devra rendre son accord dans les 5 jours suivants.*

*Pour la préparation des réunions semestrielles, chaque membre du comité bénéficiera de 1 heure de préparation pour établir un compte rendu des EDD dont il aura eu la charge d'animer durant la période. Concernant les rencontres semestrielles du comité de surveillance, le temps dédié sera de 3 heures, sauf évènement particulier.*

*Etant entendu que toutes les heures octroyées dans le cadre du fonctionnement de la QVT citées ci-dessus seront considérées comme du temps de travail effectif mais dont le dépassement de la durée légale ne sera pas imputé sur le contingent annuel d'heures supplémentaires ou sur le volume d'heures complémentaires et ne donnera pas lieu ni à majoration ni à repos compensateur.*

### 3.3. EN RESUME, SUR LE CONTENU DES ACCORDS

**Les accords d'entreprise sur les sujets EP-QVT soulignent que les questions liées aux enjeux sociétaux** (nouvelles pratiques sur l'égalité professionnelle, l'articulation des temps, le télétravail, la diversité...) sont davantage prises en compte. Ces thèmes sont maintenant clairement abordés, avec des règles, des droits, des objectifs et des indicateurs de progrès. Elles représentent des améliorations sensibles pour les salariés et répondent à des préoccupations fortes de leur part.

Concernant **la santé au travail, les améliorations apparaissent plus incertaines**. Les accords mentionnent rarement cette dimension. Lorsque c'est le cas, peu de liens sont faits avec les questions de charge, de contenu et d'organisation du travail. La prévention primaire est peu présente.

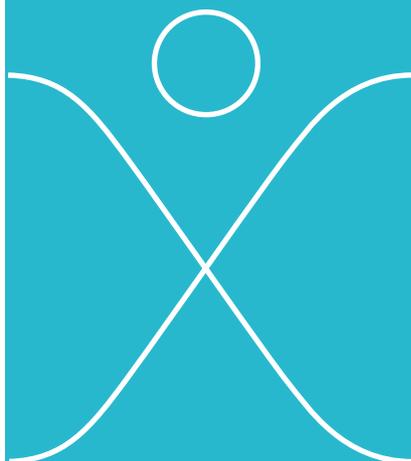
Pourtant fortement lié à la santé au travail et à la qualité de l'engagement des salariés, le domaine du **changement organisationnel** apparaît comme le parent pauvre des accords EP-QVT malgré le rappel de principes généraux à ce sujet dans un certain nombre d'accords. **L'accompagnement des évolutions technologiques** est également rarement abordé, et la question numérique circonscrite « au droit à la déconnexion » sans que les enjeux plus stratégiques d'évolution des métiers, de construction des parcours et d'organisation du travail ne soient intégrés. Il faut cependant préciser ici que l'Ani est lui-même très restrictif : le terme numérique n'apparaît pas et la question des technologies est traitée essentiellement en relation avec la conciliation des temps, la déconnexion et le télétravail.

L'objectif de favoriser la transversalité et la performance globale que vise l'Ani semble au global éloigné. On recense trois fois plus d'accords EP que d'accords EP-QVT. Et pour ces derniers, le regroupement de certains thèmes dans un même accord se traduit essentiellement par une liste d'articles juxtaposés. Les relations et rapports de causalité entre l'organisation du travail (charge, autonomie, variété des tâches, efficacité...), la santé (absentéisme, RPS, tensions sociales...) et les métiers (compétences, polyvalence, polyvalence, employabilité, mobilité...), la dimension économique (qualité, délais, coûts...) sont peu évoqués et pris en compte.

PRINCIPES ET THEMES DE L'ANI	PRÉSENCE DANS LES ACCORDS	COMMENTAIRES
Amélioration conjointe de la performance et des conditions de travail	+	Les acteurs négocient essentiellement sur le registre RH (congés, horaires, formation, obligations sociales...) et ignorent le plus souvent les questions de production ou de performance (charge de travail, contraintes liées à la qualité, délais, maîtrise des coûts, flexibilité, innovation, organisation des équipes, flux de production, etc....).
Décloisonnement des champs	+	Ce registre n'est pas familier des négociateurs d'entreprise et suppose un changement dans la posture. C'est ici que peut être utile un accord de méthode afin de définir les modalités d'apprentissage, le croisement des champs, les méthodes (diagnostic, expérimentation, indicateurs, etc...). Rares sont les accords portant cette démarche.
Enjeux sociétaux	+++	Egalité professionnelle, diversité, articulation des temps... : ce type d'enjeux, fortement consensuels, est très présent dans les accords. Sans doute parce qu'ils se prêtent bien au registre RH. De plus, ils sont relativement bien outillés (rapport de situation comparé, etc.).
Enjeux santé	++	Ce thème n'est pas traité ou de manière « indirecte » avec des accords visant à accorder des garanties sociales aux travailleurs, permettant de travailler autour des facteurs de protection, droit d'expression collective, régulation du télétravail, droit à la déconnexion, horaires de travail, soutien managérial, etc.
Enjeux marché	+	La dimension économique, les changements organisationnels et les évolutions technologiques ne sont pas présents dans ces accords. La liste d'items obligatoires n'invite cependant guère à traiter de ces objets (sauf, indirectement, via le droit d'expression).
Rôle du manager	++	C'est le manager de proximité qui est visé. La manière dont son rôle est conçu dans les accords renvoie cependant à une posture du « soin » : écoute, empathie, soutien, bienveillance, exemplarité, etc. Les managers-concepteurs : bureau des méthodes, direction des achats, directeur de la production, responsables logistique et qualité, bref, ceux qui déterminent les contraintes organisationnelles sont absents du champ de ces accords.
Espaces de discussion sur le travail	+	La « démarche » préconisée dans l'Ani se limite souvent dans les accords à une simple réaffirmation des rôles (manager, instances...) et des dispositifs existants (entretien annuel, enquête de satisfaction, boîte à idées...).
Contenu et organisation du travail	+	Les questions de charge, d'organisation, de variété des tâches, d'autonomie... ne sont quasiment pas abordées dans les accords.
Indicateurs de suivi	+	Les indicateurs présents dans les accords portent surtout sur l'égalité professionnelle.

# 04

**Conclusion :  
un référentiel  
renouvelé ?**

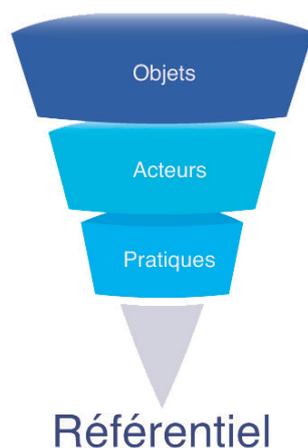


A l'heure où la prévention des RPS reste un enjeu fort pour les entreprises, alors que les attentes sociétales sont croissantes et que le rythme des changements s'accroît encore, l'ambition de l'Ani de 2013 restent en phase avec les préoccupations du monde du travail sur le fond et la manière de faire (adaptation à la variété des situations via l'innovation et l'expérimentation).

Il **n'existe cependant toujours pas aujourd'hui de référentiel** complet, clair et partagé sur la QVT pour aider les acteurs à mettre en œuvre ces démarches et négocier dans l'entreprise : l'Ani est perçu comme « compliqué », la loi renvoie à une liste d'items à négocier et l'offre du marché est trop disparate.

Un tel référentiel devrait préciser non seulement :

- **le champ** de la QVT,
- **les acteurs** concernés,
- et **les pratiques** utiles (modalités de concertation-négociation, outillage méthodologique, pratiques de conduite du changement...).



#### 4.1. REFORMULER LE CHAMP DE LA QVT

Alors que l'intention initiale des signataires de l'Ani consistait à aider les acteurs d'entreprise à agir sur la qualité du travail et les conditions de sa réalisation, le terme qualité de vie au travail a été trop souvent associé à des enjeux sociétaux (au mieux), voire des actions périphériques du travail (sport, crèches, espace de co-working...).

Si la question de l'appellation « QVT » elle-même peut être posée, une reformulation du champ semble, dans tous les cas, nécessaire pour :

- souligner le caractère transversal et intégré de la démarche promue ;
- marquer l'ambition d'accorder une place centrale aux transformations du travail (contenu, organisation et effets) dans l'objectif de combiner amélioration des conditions de travail, efficacité productive ;
- souligner les fondamentaux de la démarche, parmi lesquels la participation des salariés à l'amélioration conjointe de la qualité du travail et des conditions dans lesquelles elle se réalise ;
- mieux intégrer les nouvelles questions posées par la nature des changements des

organisations des dernières années et en particulier les tendances....

- au décloisonnement (des unités, métiers, domaines, niveaux...),
- à la dématérialisation (opportunités et risques du numérique...),
- à la décentralisation (réduction de la hiérarchie, autonomie des équipes...)
- à la désintermédiation (contact direct client ...).
- à l'élargissement des parties prenantes.

## 4.2. ELARGIR LE SYSTEME D'ACTEURS

Pourra-t-on véritablement intégrer les enjeux d'organisation du travail, les questions d'évolution des métiers et les impacts sur la santé si l'activité de concertation préalable à la négociation ou à la définition de plans d'action QVT implique seulement les représentants salariés, la DRH et le service santé-sécurité ? Pourra-t-on réellement faire évoluer les pratiques managériales si les plans d'action et accords se focalisent sur les nouvelles missions des managers de proximité sans revoir les systèmes de management global (reporting, objectifs contradictoires, accent sur la gestion au détriment du travail, poids des concepteurs, etc.) ?

Pour favoriser une approche systémique, ne faut-il pas intégrer dans la concertation préalable aux négociations QVT **les responsables production, système d'information, relation client, chefs de projet...** dont les décisions déterminent une partie des contraintes qui s'imposent aux organisations (prix de revient, flux, rythme de production, choix des logiciels de gestion, normes de qualité, délais à respecter, répartition de la charge entre les unités...) ? Comment mieux former ces acteurs aux liens entre organisation, santé, performance ?

Le renouvellement du système d'acteurs passe à la fois par l'association de nouveaux contributeurs, le renforcement des compétences, et par une nouvelle articulation des registres de concertation-négociation.

Alors que les postures actuelles de négociation ne sont souvent pas à la hauteur des enjeux, alterner ou combiner les postures selon les phases du processus (conception, diagnostic, concertation, négociation, mise en œuvre, évaluation...) apparaît comme une voie de progrès.

Donner corps à une « QVT 2.0 » nécessite ainsi d'apprendre à négocier autrement (accord de méthode, concertation en amont, expérimentations locales et évaluation avant généralisation par voie d'accord) mais également de soutenir des démarches participatives élargies dans la conduite continue des transformations.

	REGISTRES ACTUELS	REGISTRES COMPLÉMENTAIRES
<b>Posture</b>	«Tractation»	Apprentissage
<b>Démarche</b>	Analyse des risques	Résolution de problèmes
<b>Objet</b>	Conditions d'emploi	Organisation du travail
<b>Logique</b>	Défense d'intérêts	Critères de jugement partagés
<b>Activités</b>	Confrontation/Concession	Scénarii/Expérimentation
<b>Résultats</b>	Compromis de type compensation/récupération	Accords sur les manières de travailler

## 4.3. DES PRATIQUES A MOBILISER

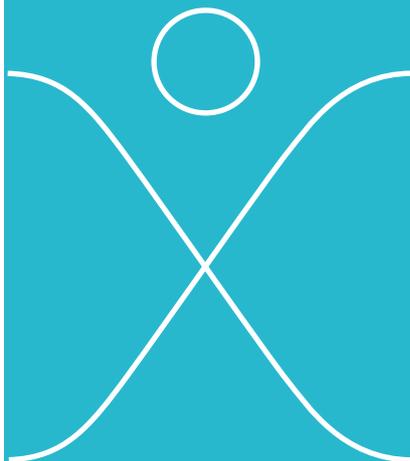
S'il revient ainsi à chaque entreprise de trouver sa « formule QVT », certaines pratiques paraissent davantage porteuses d'avenir que d'autres pour répondre aux ambitions souhaitées.

- **L'accord de méthode** : on a vu que cette pratique est encore peu répandue. Elle apparaît pourtant propice à l'apprentissage et l'innovation dans une perspective d'amélioration continue de l'organisation du travail. Il est bien entendu possible d'articuler « méthode » et « fond » dans un même accord.
- **La concertation** : Afin de nourrir la négociation, il est utile que la concertation en amont implique de nouveaux acteurs (voir point sur les acteurs).
- **La conduite du changement** : Afin de concilier les différents enjeux sociétaux, de marché, de santé, cette pratique doit être plus ascendante qu'actuellement et plus participative.
- **L'évaluation** : il faut sans doute tenter d'inverser la logique et plutôt que d'évaluer les risques (stress...) en aval, chercher à évaluer en amont les organisations selon de critères jugés pertinents par l'ensemble des personnes concernées : « cette nouvelle organisation que nous expérimentons permet-elle de faire un travail de qualité, d'être plus efficaces, d'être autonomes ? »
- **La formation** : la recherche et les enquêtes ont démontré les relations entre l'intensification du travail, la santé, la performance. Les branches et organismes d'appui aux entreprises ont un rôle clé à jouer pour diffuser ces connaissances.
- **Les actions collectives** : de branche, de filière ou sur un territoire sont des espaces privilégiés d'apprentissage et de conception-adaptation d'un référentiel utile aux entreprises.

Le travail de rénovation du référentiel de la QVT proposé ici est à peine esquissé. Il pourrait être nourri, dans une perspective de transfert méthodologique, par des organismes experts et des praticiens travaillant sur la question - par exemple, en s'appuyant sur une évaluation commune de la mise en œuvre des accords et démarches QVT existantes les plus intéressants.

# ANNEXES

## Contribution des organisations syndicales et professionnelles



Afin d'enrichir le bilan réalisé par l'Anact, les organisations professionnelles représentées au sein du Conseil d'administration de l'Anact ont été invitées à présenter leur vision des effets de l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013. Cette partie rassemble les contributions des organisations professionnelles de salariés et d'employeurs qui, à la date de publication, ont été en mesure de s'associer à cette démarche. Elle pourra, bien entendu, être enrichie de contributions supplémentaires dans le temps.

Les propos tenus sous cette rubrique n'engagent que les organisations qui les ont produits.

➤ ***Les organisations de salariés***

CFDT  
CGT  
FO  
CFE-CGC  
CFTC

➤ ***Les organisations patronales***

U2P

## CONTRIBUTION DE LA CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DÉMOCRATIQUE DU TRAVAIL

Une lecture rapide du bilan de l'Ani EP-QVT réalisé par l'Anact pourrait donner à penser que le compte n'y est pas. Surtout si on en fait, uniquement, une lecture comptable.

Pourtant à y regarder de plus près ce bilan laisse entrevoir que la QVT s'installe progressivement dans le paysage social des d'entreprises.

La QVT comme démarche volontaire, systémique et transversale a vocation à répondre aux problématiques de santé et de conditions de travail que les obligations de négocier dans l'entreprise instituées dans le passé, par la loi ou les accords nationaux, n'ont jamais vraiment résolu.

Les lois sociales de ces dernières années et les récentes ordonnances travail ont profondément déstabilisées l'agencement des relations sociales dans les entreprises. Elles auraient pu avoir pour conséquence de placarder la démarche novatrice de l'Accord de 2013 ;

La récupération de la QVT par des promoteurs du bien-être ou du bonheur au travail qui omettent de s'intéresser vraiment au travail. Cette « gadgétisation », souvent un placebo aux préjudices humains qui peuvent être causés par le travail, aurait pu être fatale à l'ambition portée par l'Accord de 2013.

Affirmer que la qualité de vie au travail, est gage d'un travail de qualité et donc de performance de l'entreprise, c'est faire le choix exigeant qui repose sur la confiance, le dialogue social et qui réinterroge le travail réel en associant ceux qui l'exercent.

C'est un mode de gestion social qui rompt avec le management par la défiance qui s'est trop souvent imposé par facilité ou conformisme ou le reporting est souvent plus considéré que le travail. Pour y parvenir il faut du temps pour s'approprier la démarche, expérimenter, concrétiser les changements.

La QVT est aussi la réponse la plus adaptée pour accompagner les évolutions du travail liés au numérique, et répondre aux attentes croissantes des salariés pour mieux articuler vie au travail et vie privée.

Le bilan réalisé par l'Anact montre combien la QVT est un sujet différent pour chaque entreprise compte tenu de sa réalité économique, ses projets, ses acteurs et son environnement. L'Accord de 2013 était expérimental, il voulait éviter la tentation habituelle de la normalisation de règles et donc de la standardisation des solutions toutes faites.

Pour que la QVT continue à se développer dans tous les secteurs quelle que soit la taille de l'entreprise. Pour aider chacune d'entre elles à construire des solutions adaptées, il est temps d'actualiser l'Accord interprofessionnel de 2013 pour fournir un cadre sécurisé, et des outils pour relancer la dynamique. C'est à la fois de la responsabilité des branches professionnelles et du niveau national d'y contribuer.

## CONTRIBUTION DE LA CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DU TRAVAIL

### » Contribution CGT sur le bilan d'évaluation des effets de l'Ani EP-QVT

La CGT tient d'abord à saluer le travail d'analyse quantitatif mais surtout qualitatif réalisé par l'Anact sur les accords QVT.

Cette contribution témoigne d'un paradoxe qui n'est pas nouveau, mais qui devient inquiétant. Ce que nous pourrions appeler les symptômes du mal travail ne cesse de se développer, et le nombre, comme le contenu des accords QVT, ne témoigne pas d'une réelle prise en compte de ce phénomène et d'une absence de dynamique.

De plus, souvent le contenu des négociations est plus axé sur des sujets périphériques que sur le travail réel.

Pour la CGT, l'Accord QVT de 2013, que nous n'avons pas signé, n'était qu'un début de prise de conscience des enjeux auxquels le monde du travail doit faire face.

Durant la négociation en 2013, il avait été très difficile de faire admettre que l'organisation du travail n'était pas la prérogative des seuls employeurs.

Le résultat de l'étude illustre que la place du travail réel est toujours sous-estimée.

La QVT est néanmoins devenue un sujet qui a pris toute sa place dans le débat social.

Encore souvent utilisée comme « un élément de langage », ou présentée comme un débat « d'expert », la réflexion sur la qualité du travail doit s'imposer.

Des politiques publiques, notamment le PST 3, portent cette ambition que la QVT doit concourir à prendre en compte l'ensemble des dimensions du travail.

Contradictoirement, l'ensemble des réformes engagées par les gouvernements cherche à libérer le marché du travail mais certainement pas le travail.

Or, c'est pourtant bien de cette liberté-là dont les salariés ont besoin pour qu'ils puissent conjuguer autonomie, créativité, réactivité, émancipation et efficience de l'entreprise.

Les dernières ordonnances gouvernementales portant notamment sur la représentation des salariés, les droits et moyens de la négociation collective, la disparition d'outils patiemment construits, interroge le sens et les véritables intentions de l'action publique.

De son côté, le syndicalisme salarié peine encore à sortir des seules actions pour une compensation et une réparation d'un travail pathogène. Agir pour transformer le travail n'est pas encore une priorité pour la majorité des syndicats. La QVT, entendue, souvent comme un slogan, un fourre-tout, suscite de la méfiance sur les intentions.

Au moment où le rapport Lecocq cherche à faire de la prévention le cœur de sa réflexion sur la santé au travail, cette étude permettra d'illustrer les pistes d'innovation et les marges de manœuvres possibles et nécessaires pour faire de la qualité du travail un sujet stratégique. La CGT entend pouvoir négocier sur l'ensemble du rapport.

Pour nous, il faut revisiter les questions d'autonomie, de subordination, de citoyenneté et de démocratie au travail, de gouvernance d'entreprise, à partir de la finalité du travail pour un développement humain durable.

## CONTRIBUTION DE FORCE OUVRIERE

### » *Contribution Force Ouvrière : Bilan de l'ANI sur la qualité de vie au travail*

A l'aune d'une future réforme sur notre système de santé au travail, le bilan de l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail apparaît comme un outil indispensable. Il doit nous permettre aujourd'hui de faire le point sur ce qui a été mis en oeuvre hier, pour, demain, améliorer de manière concrète les conditions de travail de tous les travailleurs.

Si les avancées sociétales permises par le développement des accords sur la qualité de vie au travail sont un point positif, le bilan démontre que la santé au travail et la prévention sont les grandes oubliées au détriment, une fois de plus, de la santé des travailleurs. Force Ouvrière avait déjà alerté lors de la négociation de l'ANI sur le risque de dérive marketing que pouvait engendrer la notion de qualité de vie au travail. Pour Force Ouvrière, la mise à disposition d'une corbeille de fruit pour les salariés ou l'installation d'une machine à café ne pourront en rien améliorer les conditions de travail si un certain nombre de droits ne sont pas maintenus et farouchement défendus par les organisations syndicales: en d'autres termes, les finitions doivent toujours être réalisées sur une charpente solide et stable.

Ces dernières années ont été prolifiques en matière de contre-réformes sociales : espacement de la visite médicale, fin du compte personnel de prévention de la pénibilité, disparition du CHSCT... Toutes ces modifications législatives ont entraîné une régression des droits des salariés et une détérioration de leurs conditions de travail.

Pour Force Ouvrière, le bilan de l'ANI QVT démontre que les meilleures intentions sont parfois insuffisantes. Si l'ANI visait à inciter les acteurs à expérimenter de nouvelles manières de travailler et de s'organiser au plus près des entreprises, il apparaît que ces dernières n'ont pas su, ou n'ont pas voulu, prendre en compte des problématiques essentielles tels que la qualité du travail, le contenu du travail ou encore la prescription de la charge de travail.

La notion même de qualité de vie au travail regroupe de nombreux concepts parfois très différents allant des conditions de travail au bien-être au travail. Cela pousse nécessairement les entreprises à opérer un choix dans la prise en compte de ces concepts au détriment de ceux qui sont les plus fondamentaux comme la mise en oeuvre d'une véritable politique de prévention ou la reconnaissance de l'impact des modes d'organisation du travail sur la détérioration des conditions de travail.

Force Ouvrière considère que le regroupement ou la dilution de ces différentes notions sous l'appellation globale « Qualité de vie au travail » ne les fera pas sortir de l'ombre.

Pour Force Ouvrière la qualité de vie au travail doit passer par le respect et le renforcement des droits pour lesquels les travailleurs se sont toujours battus et non par de simples incitations. Il est aujourd'hui urgent de réinterroger la qualité, le sens et la finalité du travail afin que tous les travailleurs puissent demain exercer leurs métiers dans des conditions dignes et sans mettre en péril leur santé.

## CONTRIBUTION DE LA CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DE L'ENCADREMENT - CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DES CADRES

Montreuil, le 20 novembre 2018

### ► *Bilan de l'Ani EP-QVT*

La CFE-CGC, fortement investie lors de la négociation de l'Ani EP-QVT, et, plus généralement, dans la promotion de la qualité de vie au travail, considère la QVT comme un levier fondamental dans la protection de la santé physique et mentale des salariés et notamment dans la lutte contre l'épuisement professionnel.<sup>5</sup>

Pour la CFE-CGC, la QVT recoupe différentes notions, telles que la conciliation des temps de vie personnelle et professionnelle (avec notamment la déconnexion, le télétravail, la charge de travail), mais aussi la reconnaissance du travail, le sens du travail, l'ambiance au travail, la possibilité de pouvoir s'exprimer sur son travail... ; Ainsi, pour la CFE-CGC, on ne peut promouvoir la QVT sans parler d'organisation du travail et des conditions dans lequel s'effectue ce dernier.

La CFE-CGC partage globalement le bilan effectué par l'Anact sur l'Ani EP-QVT, et tient à apporter les commentaires suivants :

### **Des politiques relevant davantage du bien-être que de l'organisation du travail ;**

La notion de « Qualité de Vie au Travail » fait davantage référence au bien-être de la personne sur les lieux de travail, qu'à l'impact de l'organisation du travail sur sa santé. Cette réalité est renforcée par le fait que de nombreux dirigeants ne sont pas sensibilisés au lien entre conditions de travail et performance, et préfèrent de ce fait cantonner leurs actions au bien-être de la personne (yoga, hypnose, relaxation, conciergerie, sport...) ou, à la limite, à de l'accompagnement en cas de transformation de l'entreprise (gestion du stress...), plutôt qu'engager des actions qui toucheraient réellement à l'organisation du travail.

Sur ce point, on note tout de même une évolution des thématiques négociées dans les accords, avec l'arrivée, via la loi El Khomri, du droit à la déconnexion. Ce droit avait d'ailleurs été timidement amorcé dans l'Ani, qui privilégiait, pour une meilleure conciliation des temps, « par exemple, des temps de déconnexion ». Mais bien souvent encore, accord ou charte sur le sujet ne font que réitérer ce qui est légalement prévu, ou utilisent des formulations générales et non contraignantes, voire, créent pour le salarié, une responsabilité vis-à-vis de son entreprise lorsqu'il ne se déconnecte pas. Par ailleurs, très peu d'accords évoquent l'impact de la charge de travail sur la déconnexion, et donc très peu privilégient, pour que la déconnexion soit réellement possible, un suivi et des actions de régulations de la charge.

On est loin, donc, de répondre aux enjeux d'organisation du travail soulevés par les partenaires sociaux dans l'Ani.

La CFE-CGC pour sa part, s'est emparée de longue date de ces thématiques, proposant, pour une meilleure conciliation des temps de vie personnelle et professionnelle, des solutions aux enjeux de déconnexion, de charge de travail, ou encore de télétravail, diffusées notamment au travers de ses formations ou de guides à destination de ses militants<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Nous vous invitons à prendre connaissance de notre Guide « Comment identifier le syndrome d'épuisement professionnel ? »

<sup>6</sup> Nous vous invitons à prendre connaissance notamment de notre guide sur le Télétravail ;

### **Les biais d'une intégration législative du contenu de l'Ani par « à-coups » ;**

L'intégration du contenu de l'Ani dans le code du travail par « à-coups » législatifs a généré une certaine confusion sur ce qui doit être négocié ou non, ainsi qu'un risque que certaines thématiques ne soient pas négociées.

Aujourd'hui, concernant la négociation sur l'égalité professionnelle et la QVT, les partenaires sociaux peuvent prévoir par accord les thématiques de négociation qui seront abordées, et pour chacune, leur périodicité de négociation. On peut saluer cette possibilité donnée aux partenaires sociaux, qui répond à la volonté de l'Ani d'aborder ces enjeux de manière transversale.

En revanche, si les partenaires sociaux font le choix d'un accord de méthode, les thématiques « supplétives » qui ne sont pas inscrites dans l'accord, échappent à l'obligation d'être négociées, ce qui est regrettable.

En effet, en l'absence d'accord, ce sont les dispositions supplétives du Code du travail qui s'appliquent : ainsi, différentes thématiques (égalité professionnelle, conciliation des temps, handicap, déconnexion...) doivent être abordées, chaque année, dans le cadre de la négociation Egalité professionnelle et QVT.

La CFE-CGC considère qu'il faut inciter davantage les acteurs de la négociation à se diriger vers ces accords de méthode, qui permettent une certaine souplesse dans l'approche de la QVT, mais souligne qu'il est essentiel, en parallèle, de les sensibiliser au risque engendré par un tel accord.

### **Un rôle de la branche affaibli sur la QVT ;**

Peu d'accords QVT ont, à ce jour, été négociés dans les branches.

A cet effet, on peut souligner certains éléments en contradiction avec l'Ani, et qui ne vont probablement pas dynamiser les négociations de branche sur la QVT.

Les ordonnances Macron ont opéré une scission entre la thématique de l'égalité professionnelle et celle de la QVT au sein des branches.

Ces deux thématiques n'appartiennent pas au même « bloc de négociation », et cela paraît être en contradiction avec la volonté portée dans l'Ani, d'appréhender ces thématiques ensemble pour une approche transversale.

Par ailleurs, les accords de branche contenant des thématiques de qualité de vie au travail n'ont plus qu'une portée très limitée, puisqu'un accord d'entreprise, même s'il est moins favorable, prévaudra sur l'accord de branche.

Pour la CFE-CGC, les branches peuvent en revanche jouer un vrai rôle dans la diffusion d'outils pour accompagner les entreprises dans leurs négociations QVT.

On peut regretter l'absence de suivi de l'Accord qui avait pourtant été prévu par ses signataires, et qui aurait peut-être permis d'apporter des solutions aux différentes problématiques soulevées par le bilan.

Pour répondre à ces enjeux, la CFE-CGC espère la réouverture d'une négociation sur le sujet.

## CONTRIBUTION DE LA CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DES TRAVAILLEURS CHRÉTIENS

### ► Contribution CFTC : Bilan-Evaluation de l'Ani EP-QVT 2013-2018

*Pantin, le 6 février 2019*

La CFTC est très attachée à la question de la Qualité de vie au travail. Pourtant, elle fait un bilan mitigé de la négociation sur cette thématique, dans les entreprises comme dans les branches.

L'Ani QVT de 2013 était largement avant-gardiste, il proposait une « approche systémique de la qualité de vie au travail » incitant les entreprises à adopter une démarche transversale et surtout stratégique des questions de santé au travail. Les thématiques à aborder dépassent le cadre classique du droit de la santé au travail conciliant à la fois les enjeux économiques et sociétaux de l'entreprise.

Pourtant, force est de constater que les entreprises ne se sont pas emparées de cette thématique de négociation. Même si la loi Rebsamen du 17 août 2015 a intégré la notion de qualité de vie au travail au sein du Code du travail, et en a fait un sujet de négociation obligatoire, la prise en compte de la QVT dans les entreprises ne va toujours pas de soi. On peut recenser quelques centaines d'entreprises qui ont mené des négociations sur cette thématique. La plupart du temps, des entreprises de grandes tailles. Beaucoup d'employeurs se montrent encore très frileux pour s'engager dans une négociation sur la Qualité de vie au travail.

Ce manque d'enthousiasme pour la matière s'explique par le fait que la QVT est un sujet très protéiforme, abordant un ensemble de thématiques très diverses : le contenu du travail, l'environnement physique, la conciliation vie privée, vie personnelle, l'égalité professionnelle ou encore l'organisation du travail. Les employeurs et leurs représentants du personnel se retrouvent très souvent démunis devant l'ampleur de la tâche.

De nombreux accords Qualité de vie au travail signés se préoccupent en très grande majorité de deux sujets. La conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle, illustrée par le télétravail, et la prévention de la santé, avec des démarches de prévention des risques psychosociaux. D'autres sujets relèvent en revanche plus de l'accessoire sans apporter de réelles améliorations des conditions de travail (création de crèches, conciergeries ou encore salle de sport). Nous sommes d'ailleurs au regret de voir que la QVT est très souvent réduite à ce type de mesure par le grand public.

La CFTC considère que la négociation sur la QVT constitue un enjeu fort de modernisation des entreprises, permettant de concilier la compétitivité des entreprises, l'engagement dans le travail et constitue la source de gains de performance et d'innovation.

C'est la raison pour laquelle la CFTC lors de la dernière Semaine de la QVT organisée par l'Anact en juin 2018, a appelé l'ensemble des organisations syndicales et professionnelles à renégocier l'Ani QVT de 2013 afin d'en faire un véritable retour d'expérience permettant de faire évoluer voire d'affiner le cadre juridique de la négociation de la Qualité de vie au travail.

La Qualité de vie au travail, constitue un sujet essentiel pour la CFTC, et le portera comme cadre stratégique des futures concertations/négociations qui doivent s'ouvrir concernant la santé au travail début 2019.

## CONTRIBUTION DE L'UNION DES ENTREPRISES DE PROXIMITÉ

### ► Contribution de l'U2P au Bilan-évaluation de l'ANACT sur les effets de l'Ani Égalité professionnelle – Qualité de vie au travail de 2013

Paris, 18 janvier 2019

L'U2P représente 2,8 millions d'entreprises de proximité dans les secteurs de l'artisanat, du commerce de proximité et des professions libérales, soit deux entreprises sur trois en France, et réunit cinq organisations : la CAPEB (bâtiment), la CGAD (alimentation et hôtellerie-restauration), la CNAMS (fabrication et services), l'UNAPL (professions libérales) et la CNATP (travaux publics et paysage). Les entreprises de proximité, qui sont présentes sur tout le territoire, emploient un quart des salariés du secteur marchand (4 millions) dans plus de 400 métiers.

Pour l'U2P, l'action en faveur de la Qualité de vie au travail (QVT) est un enjeu tant social qu'économique en ce qu'elle permet d'améliorer les conditions de travail et de soutenir la performance et l'attractivité des entreprises. C'est pour ces raisons que l'U2P avait négocié et signé l'Accord national interprofessionnel (Ani) du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle ».

Si l'Ani de 2013 avait notamment pour objet de faire de la QVT un objet de dialogue social organisé et structurant, il faut noter que les entreprises de proximité sont caractérisées par leur structure souvent familiale et ne sont généralement pas, en raison de leur effectif, soumises aux négociations / consultations obligatoires sur les sujets liés à la QVT.

Pour ces entreprises dont la taille rend plus délicat le recours à un dialogue social formalisé, la branche professionnelle apparaît alors comme un niveau utile pour outiller les entreprises sur la question de la QVT.

Cependant, comme la notion de QVT est par sa nature même transversale et recoupe plusieurs autres thématiques (égalité professionnelle, équilibre vie personnelle / vie professionnelle, santé au travail, ...), la négociation d'accords spécifiques consacrés exclusivement à la QVT a posé question.

En effet, au sein d'un secteur, des négociations successives sur des thèmes distincts peuvent également contribuer à créer un ensemble cohérent de règles destinées à améliorer la QVT.

Si le nombre d'accords de branche spécifiques à la QVT demeure restreint, ce n'est pas pour autant que les branches professionnelles n'ont pas négocié sur la QVT.

Il est d'ailleurs à noter qu'avant la signature de l'Ani relatif à la QVT de 2013, le champ des professions libérales s'était notamment emparé de cette thématique.

L'UNAPL a ainsi conclu, le 9 juillet 2010, un accord national professionnel – étendu en 2011 – sur la « Qualité de l'emploi dans les professions libérales ». Cet accord, tenant compte de la spécificité des entreprises du secteur, s'est intéressé à plusieurs composantes de la QVT en se donnant pour objectifs de :

- promouvoir la diversité ;
- améliorer et garantir aux salariés l'égalité des chances dans l'accès à l'emploi et dans le déroulement de la carrière ;
- permettre une meilleure prise en compte de certaines modalités d'organisation du temps de travail ;
- prévoir des mesures propres à concilier vie familiale et vie professionnelle ;
- améliorer l'attractivité du secteur d'activité par le biais de mesures relatives à l'emploi des jeunes, l'emploi dans les âges médians et celui des seniors ;

- proposer aux branches couvertes par l'accord un schéma méthodologique précis en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Suite à l'Ani QVT du 19 juin 2013, la notion de « qualité de vie au travail » a en outre été explicitement abordée dans de nombreux accords négociés au sein des branches professionnelles relevant de l'U2P.

Ainsi, plusieurs accords de branche relatifs à la protection sociale complémentaire – prévoyance et / ou frais de santé – ont visé, à travers les fonds liés au « haut degré de solidarité », le financement d'actions de formation, d'information ou de prévention visant à améliorer la QVT (branches de l'Horlogerie ; Miroiterie, transformation et négoce du verre ; cabinets dentaires ; Commerce de détail des fruits et légumes, épicerie et produits laitiers ...). Dans la branche professionnelle des Services de l'automobile, un accord de 2015 a permis de créer une association chargée d'accueillir les fonds solidarité liés au haut degré de solidarité et de mettre en œuvre des actions de prévention de certaines pathologies ou de risques d'accident. Cette branche professionnelle comportant une vingtaine de métiers différents, la prévention est prévue comme devant être déclinée en fonction des risques spécifiques à chacune des professions.

De son côté, la branche de la Boulangerie-pâtisserie, compte tenu du nombre important d'entreprises de moins de onze salariés, a entendu développer les relations conventionnelles et sociales au niveau régional en créant des instances locales de représentation et d'échanges entre employeurs et salariés de la branche : les commissions paritaires régionales de la boulangerie et boulangerie-pâtisserie (CPRBP). Ces CPRBP, qui résultent d'un avenant du 11 juin 2015, ont notamment pour prérogatives de s'intéresser aux conditions de travail des salariés au sein des entreprises en assurant la diffusion d'actions de prévention.

La thématique de la QVT a également été abordée, au niveau des branches professionnelles, dans le cadre des accords mettant en place les commissions paritaires permanentes de négociation et d'interprétation (CPPNI). Plusieurs conventions collectives ont ainsi consacré le rôle de leur CPPNI en matière de QVT (branches Miroiterie, transformation et négoce du verre ; Blanchisserie-teinturerie et nettoyage ; Taxis ; ...).

Outre la prise en compte de la QVT dans le cadre des négociations de branche, il est à noter que la question de la QVT a aussi été traitée au niveau régional, dans le cadre des Commissions paritaires régionales interprofessionnelles de l'artisanat (CPRIA). Les CPRIA ont été mises en place en 2010 pour faire suite à un accord signé le 12 décembre 2001 entre l'U2P et les cinq organisations syndicales de salariés interprofessionnelles. L'objectif de ces commissions est de développer le dialogue social dans l'artisanat.

Les thèmes prioritaires qui sont abordés au sein des CPRIA sont définis chaque année par les partenaires sociaux signataires de l'accord du 12 décembre 2001. A la suite de l'Ani de 2013 sur la QVT, le programme d'activité des CPRIA a fixé chaque année comme l'un des thèmes prioritaires la « Qualité de vie au travail » avec pour objectif d'évoquer la santé et la sécurité au travail, les conditions de travail, la conciliation vie privée / vie professionnelle, la mixité des emplois, l'égalité professionnelle femmes-hommes, la prévention de la pénibilité ou les partenariats avec les organismes compétents (Aract, CARSAT, ...).

Au fil des années, le thème de la QVT s'est imposé comme faisant l'objet d'un nombre croissant de travaux au sein des CPRIA. Ces travaux régionaux couvrent l'ensemble des problématiques composant la notion de QVT et peuvent prendre de multiples formes : enquêtes, mesures d'information et de formation, expérimentations, partenariats, ...

Sans prétendre à l'exhaustivité, les travaux des CPRIA relatifs à la QVT, dès 2013, ont traité ou continuent de traiter les thématiques suivantes :

- Egalité professionnelle femmes-hommes : diffusion d'information juridique sur l'égalité entre femmes et hommes (CPRIA Ile-de-France), ...

- Santé et sécurité au travail : réalisation de plaquettes de sensibilisation sur la santé et sécurité au travail (CPRIA Bretagne) ; action de sensibilisation aux risques professionnels des apprentis (CPRIA PACA) ; sensibilisation des TPE à la prévention des risques (CPRIA Grand Est) ; organisation de journées d'information « Santé au travail » (CPRIA Nouvelle Aquitaine) ; sensibilisation des entreprises des métiers de bouche et accompagnement en vue de favoriser la prévention des risques (CPRIA Occitanie) ; actions d'informations sur la prévention des troubles musculo squelettiques en lien avec la CARSAT (CPRIA Hauts de France) ; ...
- Conduites addictives : construction d'une boîte à outils « addiction et travail » et mise en œuvre de plans d'action à destination des apprentis (CPRIA Pays de la Loire), ...
- Prévention de la gestion des conflits : (CPRIA Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Centre-Val de Loire, Grand Est, ...)
- Vieillesse active et prévention de la désinsertion professionnelle : création d'outils spécifiques à l'attention des chefs d'entreprises artisanales (CPRIA Grand Est), ...
- Numérique : étude de l'impact du numérique sur les organisations de travail dans l'artisanat (CPRIA Nouvelle Aquitaine), ...
- Handicap : conciliation handicap / exercice d'une activité artisanale du bâtiment et de l'alimentation de détail (CPRIA Grand Est), ...
- Initiatives : création d'un Prix « Qualité de Vie au Travail » en partenariat avec Harmonie Mutuelle et l'Aract (CPRIA Bretagne), ...

En tout état de cause, les employeurs des entreprises de proximité demeurent convaincus de l'utilité de continuer à agir en faveur de la QVT afin de poursuivre l'amélioration des conditions de travail du secteur, de valoriser ses métiers et de renforcer son attractivité. L'U2P reste quant à elle fortement mobilisée, tout particulièrement par le biais des travaux des CPRIA mais également des CPRPL (Commissions paritaires régionales des professions libérables) qui se mettent en place, pour soutenir toutes les actions et expérimentations sur la QVT au bénéfice des entreprises et salariés de l'artisanat, du commerce de proximité et des professions libérales.



**L'AGENCE NATIONALE**  
POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL



LE RÉSEAU