

Les Cahiers du CE Lamy

LA REVUE DES COMITÉS D'ENTREPRISE

NUMÉRO 134 • MENSUEL • FÉVRIER 2014

QUEL RÔLE JOUENT LES DÉLÉGUÉS DU PERSONNEL?

- ASC : le CE peut financer une assistance juridique pour les salariés
- Ce que doit contenir la base de données économiques et sociales du CE
- Les délais du CE pour rendre un avis et les délais d'expertise sont précisés
- Panorama de tout ce que la loi de sécurisation de l'emploi a changé
- Comment les entreprises doivent-elles accompagner les changements ?
- L'amélioration de la Qualité de Vie au Travail, selon l'ANI du 19 juin 2013

Éclairage

L'amélioration de la Qualité de Vie au Travail, selon l'ANI du 19 juin 2013



Valérie Schégin,
Juriste, Médiatrice,
Consultante-
Associée
AlterAlliance

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle a été signé le 8 juillet 2013 par la CFDT, la CFTC, la CFE-CGC côté salariés, ainsi que la CGPME, le Medef, et l'UPA côté patronal.

La qualité de vie au travail étant promue au rang « *des objectifs stratégiques de l'entreprise* ». Elle est un des piliers d'une « *responsabilité sociale assumée* ».

Cet ANI marque une étape de plus dans les différents ANI déjà signés sur la question du bien-être professionnel : mixité et égalité professionnelle du 1^{er} mars 2004, stress au travail du 2 juillet 2008 et prévention du harcèlement et de la violence au travail du 23 juillet 2010 dont les acquis sont conservés.

Remarque : l'ANI du 19 juin 2013 a fait l'objet d'un avis lançant la procédure d'extension, publié au Journal officiel du 29 octobre 2013. Sa transcription dans un projet de loi est également prévue.

La qualité de vie au travail s'inscrit dans un nouveau modèle de santé au travail, participatif, plus compétitif

L'apport majeur de l'ANI du 19 juin 2013 est **d'envisager la qualité de vie au travail comme un facteur de performance économique pour les entreprises qui doivent l'inscrire dans la durée** : « *La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance*

dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail. Elle dépend aussi de leur aptitude à conjuguer performances individuelles et collectives dans le cadre du dialogue social. La qualité de vie au travail contribue à cette compétitivité ».

En préambule, l'ANI encourage « *toutes les actions permettant d'améliorer les conditions d'exercice du travail résultant notamment des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, favorisant ainsi le sens donné à celui-ci* » et donc d'accroître « *la performance collective de l'entreprise et sa compétitivité* ».

La phrase introductive du préambule est dédiée au Travail : « *la qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité de "faire du bon travail" dans une bonne ambiance, dans son organisation* », faisant ainsi écho au concept développé par Yves Clot, selon lequel le « *bien-être* » est indissociable du « *travail bien fait* » (Yves Clot « *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux* », Éditions La Découverte, 2010).

L'approche transversale souhaitée par les partenaires sociaux relie par ailleurs la qualité de vie au travail à la conciliation des temps de vie personnelle et professionnelle (Titre 4) ainsi qu'à l'égalité professionnelle qui est l'une de ses composantes essentielles (Titre 3).

Dans son article 1^{er}, l'ANI définit la qualité de vie au travail : « *La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise.*

Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. (...) ».

S'écartant d'une approche trop prescriptive et conclu à titre exploratoire pour trois ans, l'accord encourage les entreprises à la créativité, par l'expérimentation de pistes d'amélioration, dans un cadre méthodologique permettant d'identifier « *les aspects du travail sur lesquels agir pour améliorer la qualité de vie au travail des salariés au quotidien et l'égalité professionnelle* ».

Les dispositifs proposés pour améliorer la qualité de vie au travail.

Après avoir énoncé que la qualité de vie au travail résulte de la conjonction de différents éléments et de la perception qu'en ont les salariés (qualité de l'engagement à tous les niveaux de l'entreprise, de l'information partagée, des relations de travail, des relations sociales construites sur la base d'un dialogue social actif, des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, du contenu du travail, de l'environnement physique, de la possibilité de réalisation et de développement personnel...) **les partenaires sociaux ont déterminé de quelle manière il est possible de la promouvoir dans l'entreprise.**

L'amélioration de la qualité de vie au travail reposant sur un dialogue social actif et de qualité, elle ne peut aboutir sans un soutien effectif des dirigeants et la participation des salariés, les Instances Représentatives du Personnel devant être associées à tous les niveaux de la démarche.

Les principaux axes fondateurs de cette politique d'amélioration de la qualité de vie au travail sont les suivants.

Premier axe : ouvrir une négociation multi-acteurs et transversale

Il appartient aux IRP, dans le cadre du dialogue social, d'examiner la possibilité de lancer une négociation, à titre expérimental (art. 13).

Les dirigeants restent bien sûr force de proposition et gardent pouvoir de direction et obligation de sécurité de résultat en matière de santé au travail.

Au niveau de l'entreprise ou de la branche professionnelle, une négociation unique sur la qualité de vie au travail pourra être mise en place et tous les sujets sur lesquels il est pertinent d'agir, jusqu'alors traités de façon « cloisonnée », pourront être inclus dans l'une des réunions prévues pour la négociation annuelle obligatoire (NAO).

L'accord sera alors conclu pour une durée de 3 ans.

Dans l'hypothèse où la négociation n'aboutirait pas, les partenaires sociaux devraient négocier sur la qualité de vie au travail dans le cadre de la négociation annuelle relative à l'expression des salariés (C. trav., art. L. 2281-5).

Deuxième axe : construire un diagnostic préalable et partagé

Cette négociation et la conclusion de l'accord sur la qualité de vie au travail devront s'appuyer sur un diagnostic qui suppose une information préalable des salariés et la mise en œuvre d'une méthodologie qualitative et quantitative, favorisant la participation et la confiance.

Dans une logique de recherche concertée de pistes de solutions, les IRP doivent être associées au diagnostic ainsi qu'au suivi de la mise en œuvre des plans d'actions (actions individuelles et collectives relatives aux différents champs de la qualité de vie au travail) et pourront formuler toutes préconisations complémentaires, y compris « *faire appel à des organismes externes* ».

Le diagnostic pourra être établi sur la base des outils et dispositifs préexistants : indicateurs de santé, d'absentéisme, GPEC, questions DP...

Les indicateurs devront présenter un caractère neutre et non discriminant (art. 14).

Trois niveaux d'indicateurs de suivi de la qualité de vie au travail sont mentionnés pour évaluer les résultats de la démarche : indicateur de perception des salariés, de fonctionnement et de santé au travail (art. 13 et art. 15).

Troisième axe : encourager et favoriser l'expression directe des salariés

« *L'expression directe des salariés sur leur travail* » favorise la « *perception de la qualité de vie au travail et le sens donné au travail* » (art. 12).

Les IRP participent au suivi des « *espaces de discussion* » (évoqués ci-dessus) quant à leur fonctionnement et aux suites données aux préconisations qu'ils énoncent.

Ces espaces de discussion peuvent s'organiser sous forme de « *groupes de travail* » au sein d'une « *même entité homogène de production ou de réalisation d'un service* » entre salariés ou entre managers. Ils ont pour objet de

contribuer à une mise en débat sur « le travail, la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail ».

Un temps en présence de la hiérarchie et l'accompagnement par « un référent métier ou un facilitateur chargé d'animer le groupe et d'en restituer l'expression » sont envisagés, la restitution aux IRP, à la hiérarchie et à l'employeur étant « validée par le groupe ».

Notre point de vue :

Selon notre expérience d'expert conduisant régulièrement ce type de groupes de travail depuis 8 ans, la remontée de problématiques issues du terrain, permet de fournir aux dirigeants des éléments de réflexion et d'action auxquels les salariés ont été pleinement associés (pour un descriptif du processus des groupes d'échanges des pratiques en 4 étapes « Réfléchir après l'action : vers des organisations apprenantes ? » Cahiers du DRH, n°197, avr. 2013, Bruno Lefebvre et Jean-Michel Morin). Ces échanges entre pairs étant destinés à « créer des relations empreintes de plus de bienveillance et à développer un climat de confiance réciproque », on veillera à préserver la confidentialité des échanges, lors de leur restitution.

Quatrième axe : développer les compétences managériales des encadrants

L'accord met l'accent sur le rôle primordial de la direction et du management dans la démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail. C'est à l'employeur qu'il incombe de « préciser le rôle du management et les moyens nécessaires mis en œuvre » pour donner aux managers les outils de leur fonction et qu'ils puissent exercer ce rôle. (art. 12 et art. 16)

Cinquième axe : améliorer la formation initiale et continue à la qualité de vie au travail et au rôle du manager

L'accord invite à une sensibilisation et à une formation des dirigeants, des futurs managers et des managers en poste, en matière de « gestion d'équipe et de comportements managériaux » (art. 21) et celle des représentants du personnel au cadre juridique « tout autant qu'aux notions de travail et de prévention » (art. 18).

Les programmes de formation des entreprises et des établissements d'enseignement supérieur sont ainsi appelés à mieux prendre en compte « le management des équipes, les dimensions permettant la qualité de vie au travail, l'égalité professionnelle et l'égalité d'accès des personnes han-

dicapées à l'emploi ainsi que les risques professionnels et leur prévention ».

Sixième axe : promouvoir une gestion intelligente des techniques d'information et de communication (TIC)

L'ANI préconise de former les salariés ayant des difficultés pour les maîtriser ou pour ne pas se laisser envahir par celles-ci et pour mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle (par exemple, temps de déconnexion). Il encourage les actions de sensibilisation sur le bon usage des TIC auprès des salariés et du management (art. 17).

Septième axe : anticiper les conséquences des mutations et restructurations des entreprises sur la qualité de vie au travail et l'emploi

Cette anticipation étant présentée comme l'une des constituantes de la qualité de l'organisation du travail (art. 2 et son annexe) les entreprises sont appelées à mettre en place un accompagnement humain du changement, notamment par le biais de formations.

Notre point de vue :

Selon notre expérience, les entreprises souhaitant anticiper les conséquences des changements sur les hommes, doivent sensibiliser leurs managers à l'accompagnement du changement et recourir aux analyses d'impact pour anticiper les conséquences fâcheuses des transformations avant que celles-ci ne soient avérées (« Les entreprises doivent accompagner les changements » Bruno Lefebvre et Jean-Michel Morin dans ce même numéro).

Il ressort de cette analyse que la qualité de vie au travail dont la prévention des risques psychosociaux reste l'une des composantes, est l'affaire de tous et les parties prenantes ont toutes à y gagner, avec l'implication des dirigeants. La consécration d'une approche de qualité de vie au travail offre ainsi l'opportunité de faire évoluer le dialogue social dans les entreprises vers de nouvelles formes « d'organisations apprenantes » (art. 2) reposant sur l'engagement collectif et permettant de concilier bien-être professionnel et efficacité.