

Le concept de qualité de vie au travail, né dans les années 1970, n'a pas encore d'impact en termes d'obligations juridiques de l'employeur. Toutefois les juges, de plus en plus attentifs aux problématiques de santé mentale des salariés, pourraient bien s'emparer un jour du sujet et créer un droit à la qualité de vie au travail. Mais de quoi parle-t-on ?

**Pascale Lagesse** Avocat associé Cabinet Bredin Prat

**Bruno Lefebvre** Psychologue clinicien, associé-fondateur d'AlterAlliance

## Des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail

**Les Cahiers Lamy du CE : Que faut-il entendre par qualité de vie au travail, y a-t-il des critères objectifs de qualité de vie au travail ?**

**Bruno Lefebvre :** La qualité de vie au travail est un concept d'origine anglo-saxonne qui a émergé des théories des organisations dans les années 70<sup>(1)</sup>. L'intérêt en France pour le sujet de la qualité de vie au travail est récent. Le référentiel synthétisé par l'Anact en 2007 place en premier les « relations sociales » dans

le champ de la qualité de vie au travail. Le contenu du travail vient tout de suite après (autonomie, variété des tâches...).

Ces « relations sociales » « doivent être examinées en lien avec les concepts de justice et de reconnaissance<sup>(2)</sup> » et notamment au regard de la **notion de justice organisationnelle<sup>(3)</sup>** qui recouvre trois dimensions :

– la **justice distributive** : cela désigne « l'équité perçue des résultats ou ●●●



par

**Pascale Lagesse**  
Avocat associé Cabinet Bredin Prat



par

**Bruno Lefebvre**  
Psychologue clinicien,  
associé-fondateur d'AlterAlliance

●●● *allocations qu'un individu reçoit* »<sup>(4)</sup>. La justice distributive consiste dans le fait qu'un collaborateur, comparant le ratio entre ses contributions et ses rétributions à celui d'autres collègues placés dans la même situation que lui, estime son traitement équitable par rapport à celui de ses collègues<sup>(5)</sup> ;

– la **justice procédurale** : est-ce que je comprends les critères d'attribution d'avantages, la manière dont les décisions sont prises ? Il s'agit de l'application égale pour tous des procédures relatives à la distribution des obligations et des récompenses, dans le fait que ces procédures ne sont pas marquées de préjugés, qu'elles s'appuient sur des informations exactes et critères pertinents et qu'elles correspondent à l'éthique actuelle de l'entreprise<sup>(6)</sup>.

**Pascale Lagesse** : Les différentes méthodes d'évaluation des salariés mises en œuvre dans les entreprises tentent du reste de s'imprégner de cette notion de justice procédurale, c'est-à-dire d'être pertinentes et transparentes afin que les salariés comprennent les objectifs qui leur sont attribués. La jurisprudence a en effet tendance à remettre en cause les méthodes d'évaluation susceptibles de porter atteinte à la santé des salariés<sup>(7)</sup>.

**BL** : La troisième dimension, c'est la **justice interactionnelle** : elle comprend une « *justice relationnelle* » qui implique la perception d'un traitement avec respect et dignité et une « *justice informationnelle* » qui implique la fourniture d'informations et d'explications fiables, sur les raisons des procédures mises en place.

Par exemple, est-ce qu'il m'a été envoyé un mail lapidaire ou ai-je reçu une explication ? Mes réactions ont-elles été prises en compte ?

**PL** : Cette idée de **justice interactionnelle** laisse entendre que le concept de qualité de vie au travail est donc empreint de subjectivité. C'est un vécu, un perçu.

**BL** : Oui, la reconnaissance à laquelle cette justice interactionnelle fait écho est, elle aussi, éminemment subjective. Pour certaines personnes, il n'est pas nécessaire de leur dire que leur travail est bien ou mal fait, ils s'autogèrent, s'autocritiquent, s'auto-congratulent parfois.

À l'inverse, pour d'autres, l'absence ou l'insuffisance de félicitations, de compliments, de critique constructive, les atteint davantage.

**PL** : C'est là que réside toute la difficulté pour appréhender cette notion. Les partenaires sociaux, qui ont engagé à l'automne 2012 des négociations sur le thème de la qualité de vie au travail, n'ont pas manqué de relever ce point. Reprenant les conclusions d'une délibération du 13 juin 2012 qui fait l'état des lieux de la qualité de vie au travail, ils considèrent en effet que la notion renvoie à des éléments multiples, en partie subjectifs, relatifs à chacun des salariés, mais aussi objectifs, qui structurent l'entreprise.

**BL** : Les partenaires sociaux précisent d'ailleurs que « *les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte* ».

La différence d'une subjectivité à l'autre est bien là, puisque certains salariés sont frugaux, se contentent de peu alors qu'au contraire, d'autres ont des conditions de travail de qualité et sont perpétuellement insatisfaits.

**PL** : Pour mieux comprendre la notion de qualité de vie au travail, il est intéressant de se référer au projet d'accord issu des premières négociations des partenaires sociaux du 30 octobre 2012, dans lequel on trouve un début de définition. Elle est conçue 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 et de responsabilisation, l'égalité et l'équité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué* ».

**BL** : On trouve aussi une définition très large de la santé par l'Organisation Mondiale de la Santé (1946) : « *un état de complet bien-être physique, mental et social* » et par la charte d'Ottawa pour la promotion de la santé (1986) qui précise que pour parvenir à cet état « *l'individu ou le groupe, doit pouvoir identifier et réaliser ses ambitions, satisfaire ses besoins et évoluer avec son milieu ou s'y adapter* ».

Il est donc impossible de se contenter d'une vision objectiviste et statique de la qualité de vie au travail : c'est une réalité qui doit être revue en permanence, reconstruite, renégociée en fonction de l'évolution des situations et des personnes...

### LCLCE : Quels sont les autres éléments qui participent d'une bonne qualité de vie au travail ?

**BL :** Le contenu du travail est primordial : Yves Clot<sup>(8)</sup> l'exprime très clairement. Le « *bien-être* » est indissociable du sentiment de « *bien faire* ».

**PL :** Les partenaires sociaux définissent la qualité du contenu du travail comme : l'autonomie, la variété des tâches, le degré de responsabilité, l'enrichissement des compétences, la capacité d'expression des salariés, le sens donné au travail.

**BL :** S'ajoute à cela la notion de complétude. Il s'agit de pouvoir constater soi-même la finalité et la réussite de son action. Par exemple, l'opérateur qui façonne une pièce a le résultat de son travail sous les yeux, celui-ci n'est pas abstrait. Ensuite, la notion de « *feedback intégré* » est importante. Il s'agit du fait de recevoir un avis sur son travail, de pouvoir s'évaluer. C'est ce qui permet d'arriver à ce que Christophe Dejours appelle<sup>(9)</sup>, le jugement d'esthétique et le jugement d'utilité.

Le jugement d'esthétique renvoie à la notion de « *bel ouvrage* », le fait qu'un pair apprécie le travail effectué, tout en connaissant bien les difficultés liées à sa réalisation, souvent pour les avoir expérimentées lui-même. Le jugement d'utilité renvoie au sens du travail par rapport à un projet collectif : en quoi une activité contribue-t-elle à un ensemble plus large ?

**PL :** Il y a également d'autres éléments qui sont importants à prendre en compte par l'employeur dans sa démarche de recherche du bien-être des salariés. Je pense en particulier à la prise en compte des enjeux de la vie personnelle des salariés et la conciliation de la vie professionnelle et personnelle. Un des leviers dont dispose l'employeur à cet égard est le contrôle de la charge de travail de chacun des salariés, qui peut porter atteinte à l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle.

Les questions relatives à la charge de travail sont d'ailleurs de plus en plus judiciairisées. La Cour d'Appel de Paris a par exemple récemment suspendu la restructuration de la Fnac en raison de l'absence d'évaluation quantitative des transferts de charge de travail induits par ce projet<sup>(10)</sup>

**BL :** Un autre critère est important pour parler de qualité de vie au travail : les possibilités de réalisation et de développement personnel (formation, acquis d'expérience, développement des compétences, construction de carrière).

Pour les partenaires sociaux, le combat porte souvent sur le maintien des emplois.

Il est intéressant que le combat porte aussi sur l'employabilité. Il s'agit de mettre l'accent sur l'apprentissage de nouvelles compétences, afin que les compétences du collaborateur soient toujours adaptées aux nécessités de l'environnement et à ses besoins d'évolution.

### LCLCE : Stress, risques psychosociaux, bien-être, qualité de vie... finalement toutes ces notions se recourent ?

**PL :** La notion de risques psychosociaux est particulièrement large et recoupe plusieurs concepts : stress au travail, souvent dépeint comme le premier des risques psychosociaux, mais aussi harcèlement moral et sexuel, suicides liés au travail, phénomènes d'addiction, de dépression de salariés et même d'anxiété<sup>(11)</sup>.

Il est possible de dire que les notions de risques psychosociaux / qualité de vie au travail se recourent dans la mesure où en prévenant les risques psychosociaux, c'est-à-dire en s'attaquant aux causes des phénomènes de stress par exemple, il est possible d'améliorer la qualité de vie au travail. Inversement, en développant les mesures favorisant le bien-être au travail, on réduit les risques psychosociaux.

La difficulté est de transformer la prévention des risques psychosociaux en sentiment de bien-être. Pour une entreprise, la démarche n'est donc pas évidente puisqu'il y a autant d'individualités que de salariés et que la perception du « *bien-être* » varie d'un individu à un autre.

**BL :** C'est pourquoi il faut travailler sur le métier, pas uniquement sur la personne.

Prenons un exemple. Une entreprise industrielle traditionnelle : le directeur cherche à sauver l'entreprise, à faire comprendre à son personnel que l'automatisation et la productivité sont essentielles à la survie de l'entreprise. Les opérateurs déclarent : « *On nous demande de mal faire notre travail. Notre travail consistait à façonner les pièces au mieux, alors qu'aujourd'hui, on ne nous demande plus que de taper sur les touches+++ d'un ordinateur, notre travail n'a plus d'intérêt* ».

Qui a raison ? Le directeur ou les opérateurs ?

Personne n'est seul à avoir raison. Le sujet est de **mettre en débat le travail**. Est-ce que le directeur est capable d'expliquer combien il est important de prendre un virage pour sauver l'entreprise, de son point de vue ? Est-il capable de convaincre les opérateurs et ceux-ci sont-ils capables d'expliquer les règles de l'art à leur directeur ? Peuvent-ils en débattre entre eux et apprendre à travailler différemment ?

### LCLCE : Pourquoi est-on passé de la prévention des RPS à la qualité de vie au travail ?

**PL :** Les évolutions ayant eu lieu en la matière sont multiples. On est passé de la protection de la santé physique à la protection de la santé mentale des salariés, d'une logique de réparation / sanction des atteintes à la santé mentale des salariés à une logique de prévention des risques psychosociaux, d'une logique de prévention à une logique de promotion de la qualité de vie au travail.

Ces évolutions s'expliquent assez naturellement par l'évolution de la société et des mentalités. Par ailleurs, il est probable ●●●

●●● que les suicides liés aux conditions de travail ayant eu lieu ces dernières années ont créé un choc de l'opinion publique accélérant la prise en compte de ces problématiques. Les employeurs commencent également à intégrer le fait que cette prise en compte présente divers intérêts : il s'agit de créer un cercle vertueux qui permet d'accroître la productivité des salariés et de les fidéliser.

**BL :** Je formulerais différemment : pourquoi **doit-on** passer de la prévention des RPS au développement de la qualité de vie au travail ? Il y a un enjeu très fort : il s'agit d'arriver à mettre autour d'une table, d'un même objectif, aussi bien des salariés, des managers intermédiaires, que les dirigeants et les partenaires sociaux.

**LCLCE :** Comment peut-on évaluer les effets d'une démarche qualité de vie de travail ? Y a-t-il des indicateurs de suivi pour piloter la qualité de vie au travail ?

**BL :** Il n'y a pas de bons ou mauvais indicateurs en soi. Trois éléments sont nécessaires pour les construire : une méthode concertée, qu'ils recouvrent une réalité concrète pour tous, et que chacun se sente capable d'agir sur eux. Les indicateurs ne doivent pas rester la propriété exclusive de la direction ou des partenaires sociaux.

**PL :** En élaborant des accords sur la qualité de vie au travail, l'employeur et les partenaires sociaux doivent se mettre d'accord sur des instruments de suivi du développement de l'accord. Il n'y a donc pas qu'une seule méthode d'évaluation de la démarche qualité de vie au travail. Il peut s'agir de la mise en place de comités de suivi rassemblant notamment des représentants du personnel, chargés d'échanger sur le bilan des politiques mises en place par l'employeur et d'en mesurer l'impact. Il peut pour cela être utile de définir des indicateurs susceptibles de révéler le niveau de qualité de vie au travail (taux d'absentéisme, procédures d'alertes éventuellement lancées par le CHSCT, congés liés à la situation familiale...).

**LCLCE :** Quelles seraient vos préconisations pour améliorer la qualité de vie au travail ?

**PL :** L'employeur doit construire un dialogue social de qualité, mettre en place des actions afin de promouvoir l'égalité hommes / femmes, éradiquer toute forme de discrimination au sein de l'entreprise. Il peut aussi mettre en place des espaces de parole ou d'écoute, notamment lors de la mise en œuvre de projets susceptibles d'avoir un impact sur la santé mentale des salariés (restructurations...).

## Notes

1– Louis E. Davis, Albert B. Cherns, *The Quality of Working Life*, New York, The Free Press, 1975 – 2– Michel Gollac « Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail : Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser » (19-04-2011) – 3– John Stacey Adams (1963, 1965) – 4– Folger & Cropanzano, 1998 – 5– Cf.

**BL :** Deux sujets me semblent importants. Le premier sujet, c'est le **principe de subsidiarité**. Comment, faire en sorte que les décisions soient prises au niveau le plus proche des personnes qui vont les appliquer au quotidien. Il s'agit d'éviter la dérive trop souvent observée dans les entreprises « *top down* » où les dirigeants prennent des décisions qui vont s'appliquer sur un périmètre n-x, très loin d'eux.

Le deuxième sujet, c'est de mettre en débat le travail, notamment au niveau des managers. Beaucoup de formations au management se proposent d'expliquer aux managers ce que doit faire le parfait manager : écouter les gens, leur donner du sens, déléguer mais aussi contrôler, repérer les collaborateurs « *en souffrance* »...

C'est insuffisant. Il me semble essentiel de mettre en place des groupes d'échanges de pratiques entre managers, permettant d'instaurer un débat entre pairs sur le management : il s'agit de construire un collectif dans lequel chacun se perçoit comme une ressource pour le groupe et perçoit le groupe comme une ressource pour lui. Il s'agit de mettre en commun les bonnes pratiques et les sujets de difficulté pour s'en dégager. Les sujets de difficulté feront l'objet d'une consolidation dans les différents groupes afin qu'un traitement organisationnel puisse être apporté par l'entreprise.

**LCLCE :** Quelle est la réalité juridique de la notion de qualité de vie au travail ? Est-ce que l'on peut s'attendre à une évolution jurisprudentielle ? Dans quel sens ?

**PL :** La notion de qualité de vie au travail n'a pas – encore – été juridiquement reconnue ou définie et la jurisprudence, bien que de plus en plus encline à tenir compte des problématiques de santé mentale des salariés, n'a pas encore consacré, au sens large du terme, le droit à la qualité de vie au travail. Il y a dans ce domaine une forte influence de la *soft law* et des négociations entre les partenaires sociaux, qui ont lieu à la fois au sein des entreprises mais également au niveau interprofessionnel.

C'est grâce à ces négociations que des notions émergent et que les concepts sont définis. La pratique développée par les entreprises en vue de favoriser la qualité de vie au travail des salariés influence le droit positif et sera probablement une source d'inspiration pour la jurisprudence. C'est dans ce sens que se construit le « *droit de la qualité de vie au travail* », même si aujourd'hui il n'existe pas de « *droit à la qualité de vie au travail* ». ■

Propos recueillis par Valérie Merlin

note 2 – 6– Cf. note 2 – 7– TGI Lyon 4 septembre 2012, n° 11/05300, Syndicat Sud groupe BPCE c/ Caisse d'Épargne Rhône-Alpes – 8– Yves Clot, *Le Travail à Cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, éditions la Découverte, 2010. – 9– Dejours C., 1988, Plaisir et souffrance dans le travail, AOCIP. – 10– CA Paris, Pôle 6, ch. 2, 13 déc. 2012, n° 12/17589 et 12/17601 – 11– Cass. soc. 11 mai 2010, n° 09-42241