

Séance du 17 mars 2015

***La qualité de vie au travail :
contrainte ou opportunité pour les entreprises***

Intervenants :

Philippe ASKENAZY, Hervé LANOUZIÈRE, Pierre-Yves VERKINDT

Plus d'informations : <http://www.tresor.economie.gouv.fr/Seminaire-Politiques-de-lemploi>

***La qualité de vie au travail :
contrainte ou opportunité pour les entreprises***

Introduction
par Jacques BARTHÉLÉMY

La qualité de vie au travail est-elle un facteur de croissance ?

Le point de vue de l'économiste par Philippe ASKENAZY

Économiste,
CNRS-ENS-PSE, Cepremap et IZA

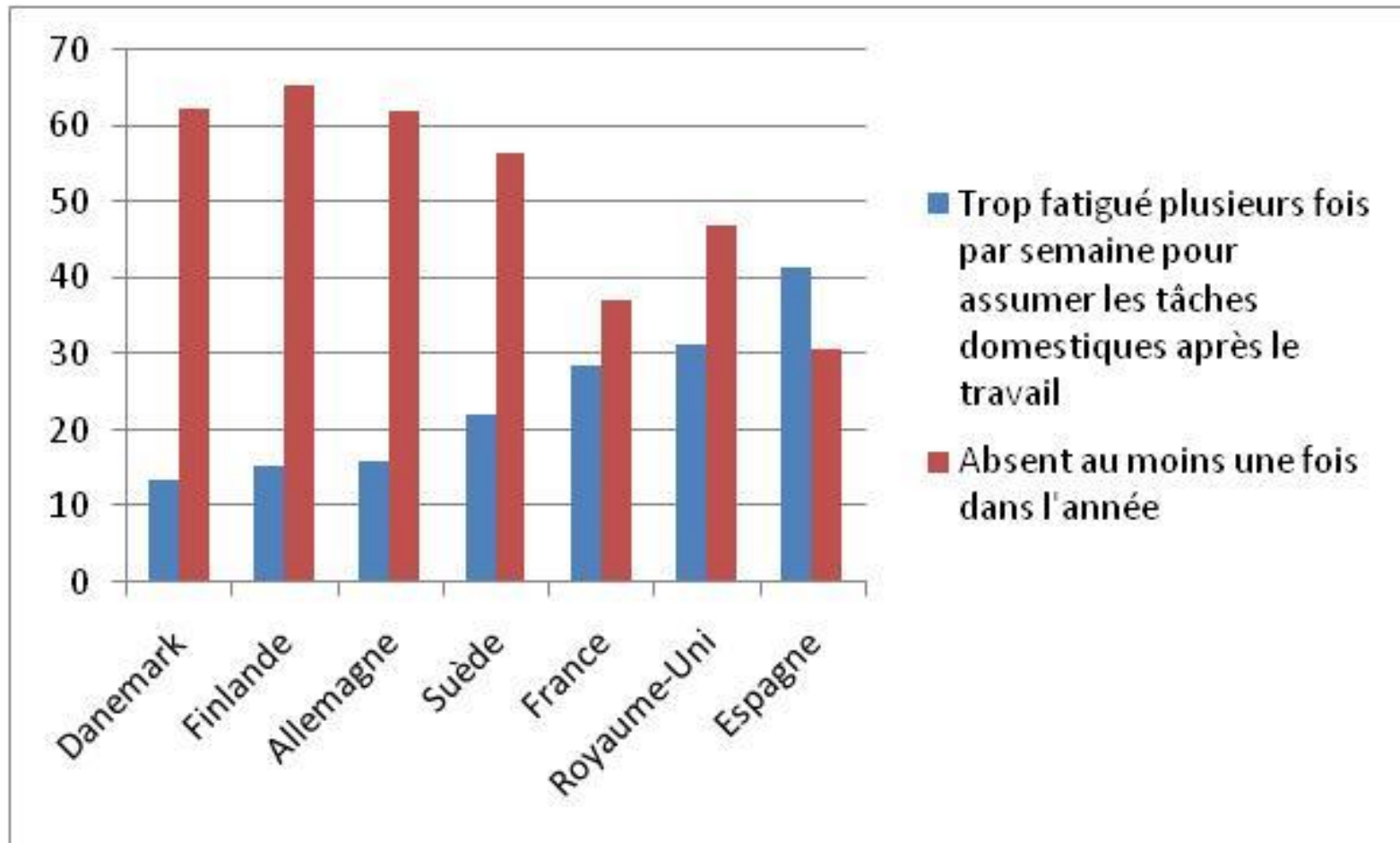
Une croissance portée dans les années 1990 par

- La nouvelle économie, des changements organisationnels
- Qui, en autres, ont délité les collectifs et intensifié le travail
- Un cumul de contraintes cognitives et physiques
- Une dégradation de la qualité de vie au travail biaisée
- Dimension discriminante : autonomie/reconnaissance versus prescription/isolement

Pas de modèle miracle

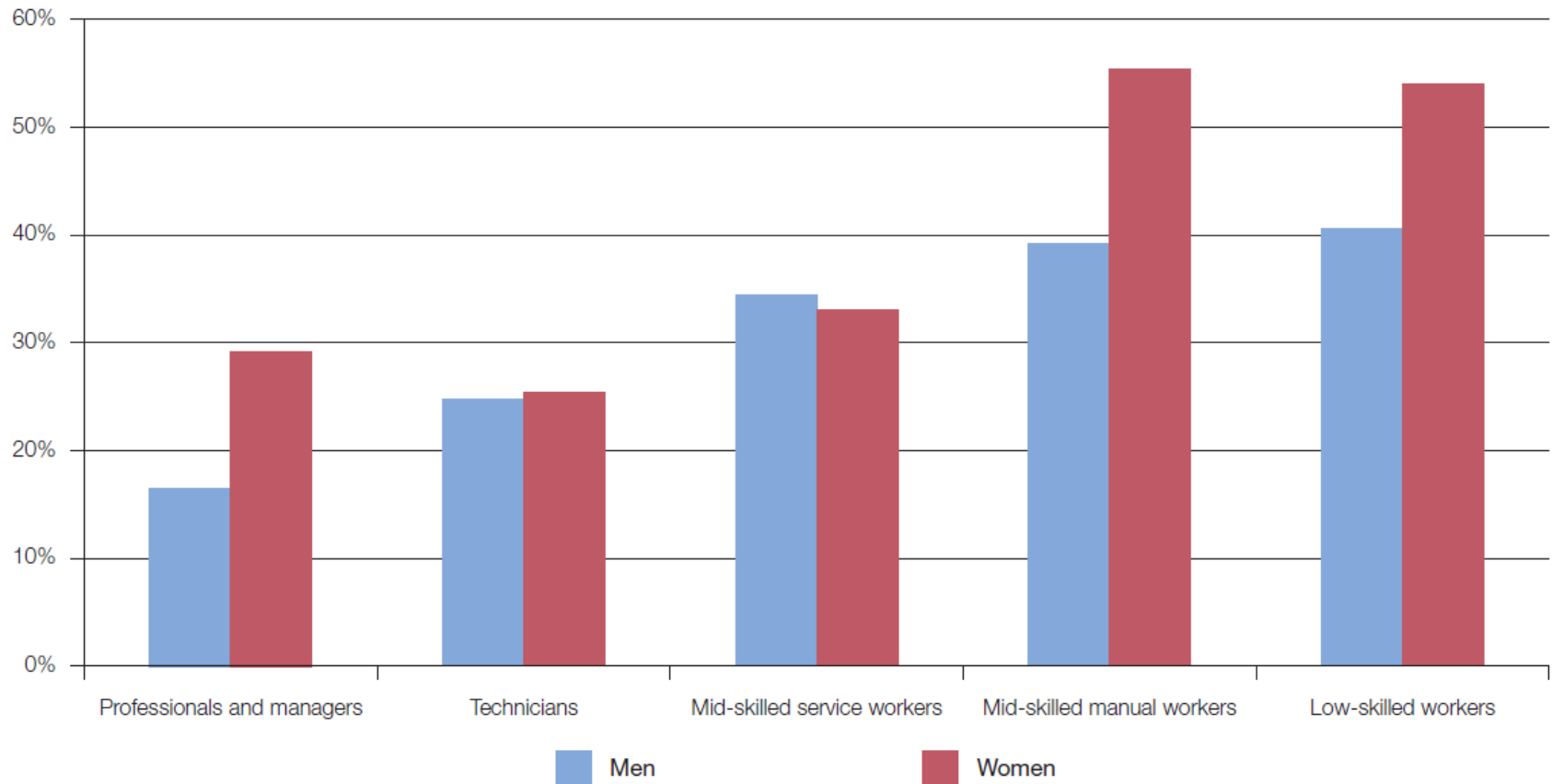
France, UK *versus* Allemagne, Scandinavie

Fatigue (EQLS 2012) et absences (EWCS 2010) en %



De l'intensification à l'usure dans l'UE

Non soutenabilité. UE27, ECWS 2010



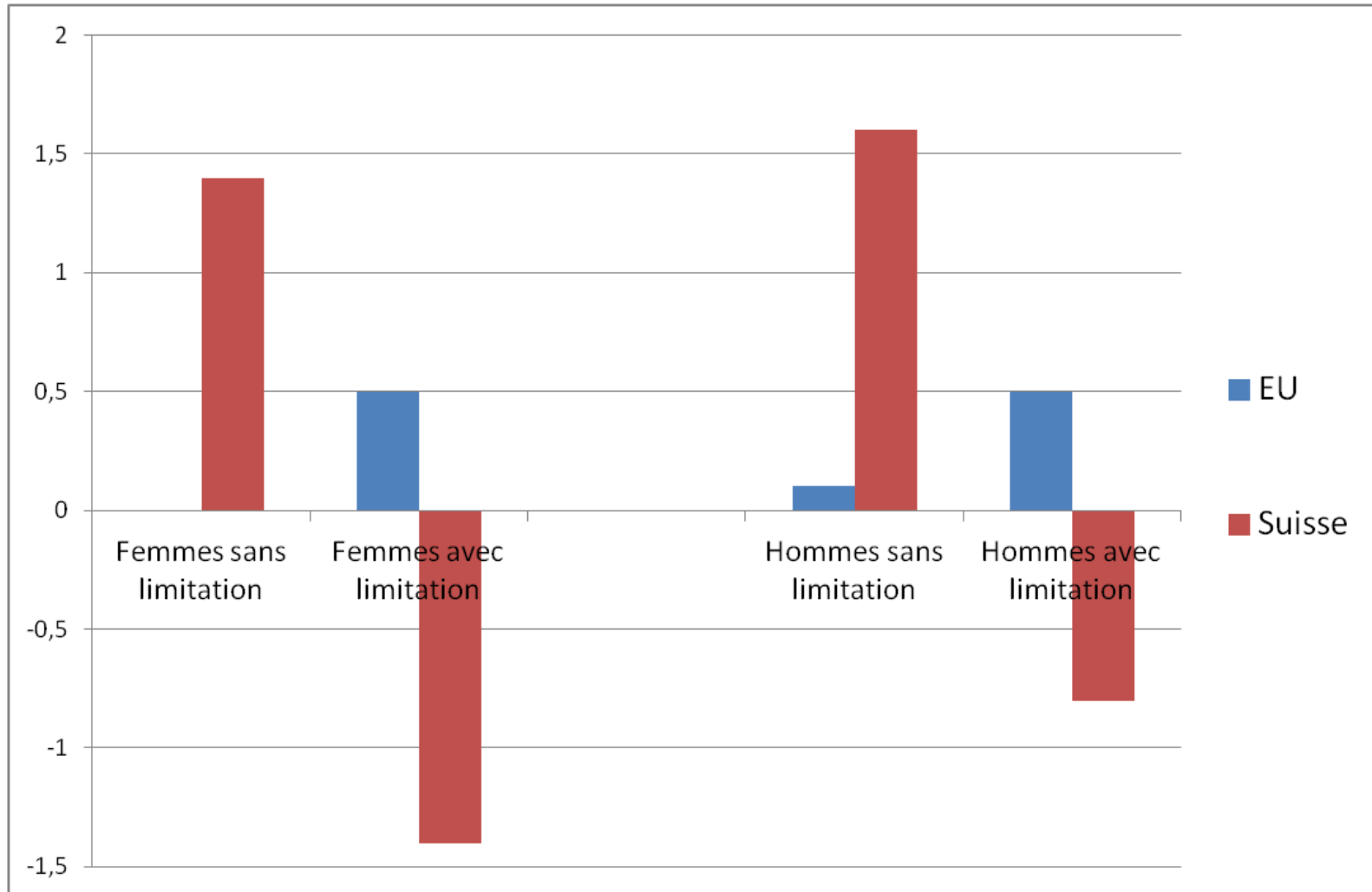
% des travailleurs de 50 à 54 ans qui ne pensent pas être capables de faire le même travail à l'âge de 60. Par genre et occupation

Une usure délétère et couteuse

- Des pathologies professionnelles sur des travailleurs de plus en plus jeunes
- Un pan des travailleurs moins productifs moins employables => une des causes de l'effondrement des gains de productivité en Europe ? ... pas encore
- Des inégalités accrues
- Participe d'une détérioration de l'espérance de vie en bonne santé dans l'UE

Evolution de l'espérance de vie sans et avec limitation à 65 ans de 2008 à 2012 en année. SILC-Eurostat

EU *versus* Suisse



Un dilemme court-terme / long-terme

- Pour l'Etat

L'« exemple » du travail de nuit posté en Belgique

- Pour les entreprises

Direction financière ou DRH ?

Les recours juridiques sont souvent plus rentables

Externalisation des risques

Acquérir des compétences...

- Pour les organisations syndicales, face à des préférences hyperboliques
- Pour les professionnels de santé

Quels leviers ?

- Obligations juridiques ?
- Développer des formations d'experts
- Sensibiliser les salariés... et les indépendants
- Internaliser les coûts pour les entreprises mais comment
 - Design de l'assurance ATMP
 - Articulation des assurances maladie/ATMP/prévoyance
 - Information à plat voire *Name and Shame*...

Les entreprises prennent-elles bien en compte cet enjeu ?

Le point de vue du praticien par Hervé LANOUZIÈRE

Directeur général de l'Anact (Agence nationale pour
l'amélioration des conditions de travail)

Perception de l'avenir

Chefs d'entreprise

35% des TPE peuvent estimer leur chiffre d'affaires à **6 mois**



Salariés

36% des salariés ne sont pas confiants sur l'avenir de leur situation professionnelle



Sources : « Mesure Management Santé » 2012 / Amarok : « La santé des dirigeants » Novembre 2011

/
SOCIOVISION / OpinionWay pour Malakoff Mederic

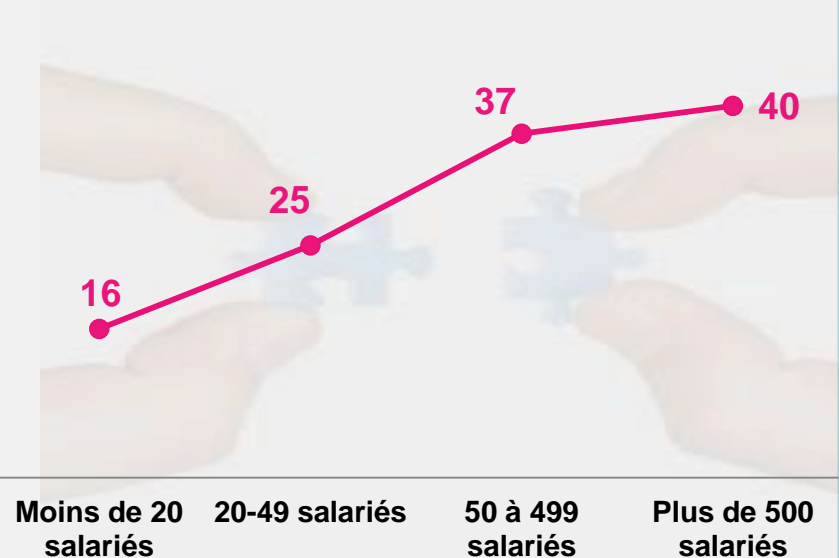
Réorganisation/Restructuration

Réorganisation ou
restructuration de service
ou d'entreprise :

31 % des
salariés

+ 11 points en 3 ans

—●— Une restructuration ou une réorganisation de
votre service ou entreprise



Source : « Mesure Management Santé » 2012 (présentation de Malakoff Médéric)

Charge mentale au travail

- **Mon travail demande de travailler très vite ou très intensément**
(tout à fait + plutôt)

2011 : 72%
2010 : 72%

71%

2012

Cadres	78%
Employés	64%
TET	66%
20-49 sal.	66%
Plus de 500 sal.	74%
Plus de 50 ans	67%

- **Mon travail est nerveusement fatigant**
(tout à fait + plutôt)

2011 : 70%
2010 : 69%

69%

2012

Cadres	74%
Employés	66%
Moins de 20 sal.	64%
Moins de 30 ans	65%

Source : « Mesure Management santé » 2012

- **Mon travail nécessite de longues périodes de concentration**
(tout à fait + plutôt)

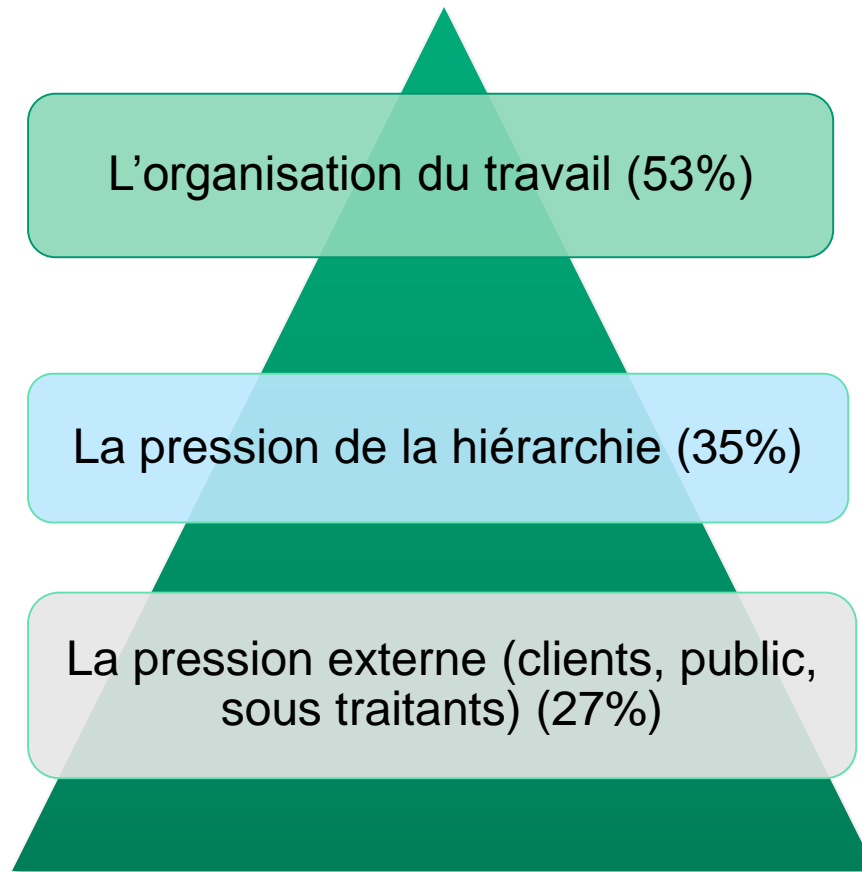
2011 : 73%
2010 : 74%

75%

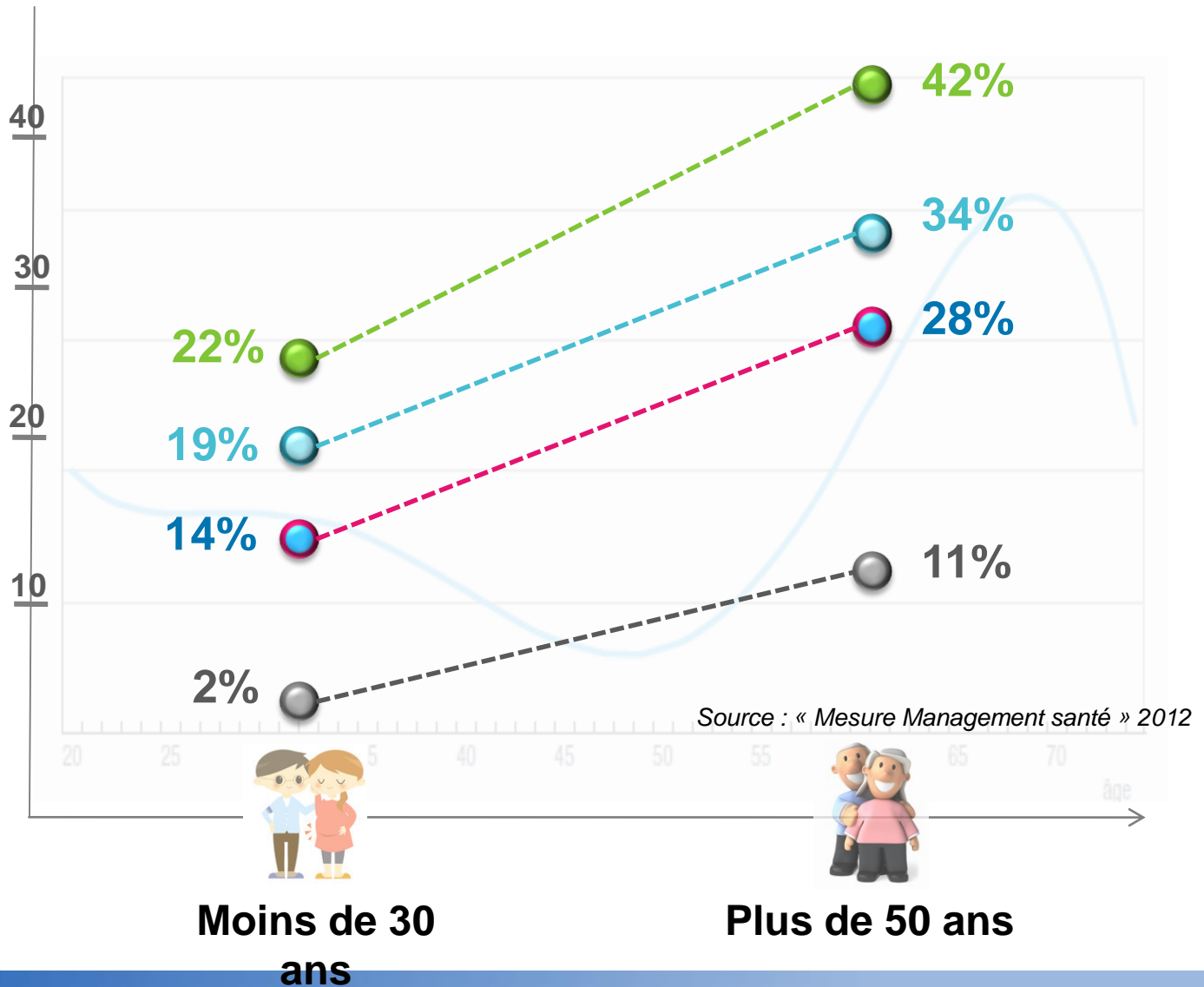
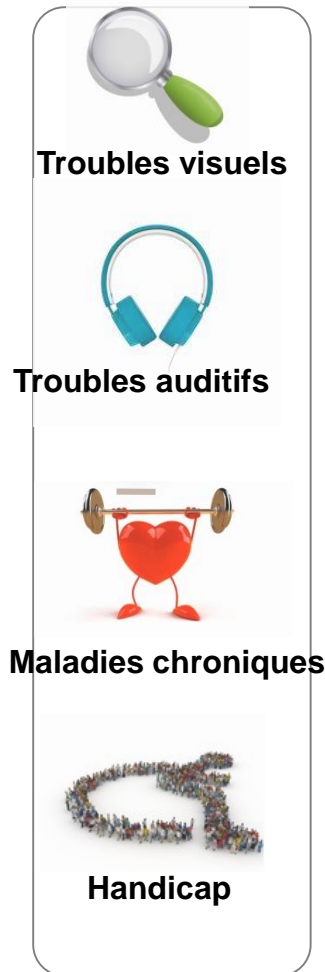
2012

Cadres	92%
Employés	69%
Plus de 500 sal.	80%

Les 3 facteurs principaux facteurs de stress selon les salariés



Travailler plus longtemps ...



Les conditions de vie « entrent » dans l'entreprise

Pyramide des âges

- Une pyramide vieillissante : 14% des salariés auront + de 60 ans en 2030

Activité féminine

- Une activité féminine en forte croissance en France depuis les années 1970 : + 30%

Maladie chronique

- 20% des salariés ont une maladie chronique

Familles monoparentales

- Accroissement des familles monoparentales : 17% en 1999, 21% en 2008

Dépendance

- 14% s'occupent d'un membre de leur famille dépendant ou malade

Conciliation

Avez-vous des difficultés à concilier travail et autres engagements, personnels ou familiaux (*Total oui*)

27%

2009

27%

2010

34%

2011

32%

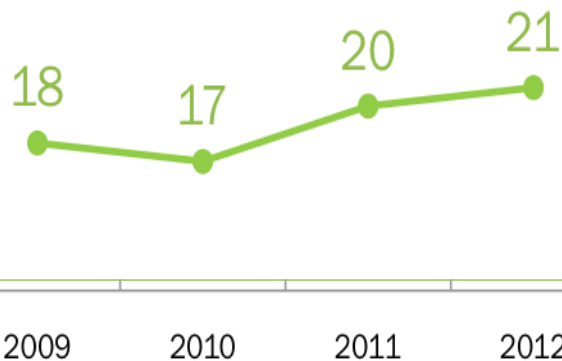
2012

Cadres	37%
30-39 ans	36%

L'engagement au travail faiblit ?

Indiquez si chacune des phrases suivantes vous convient? (*Tout à fait + plutôt*)

Je ne suis pas malade mais j'aurais bien envie de prendre un arrêt maladie

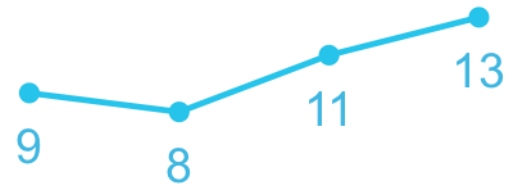


Source : « Mesure Management santé » 2012

Au travail, vous arrive-t-il... ?

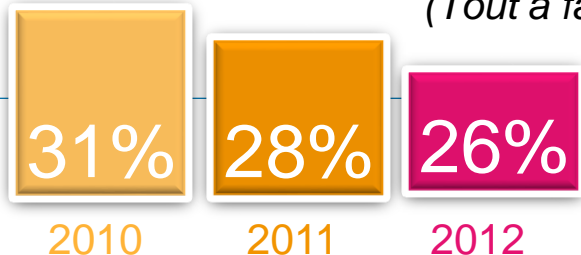
(très souvent + souvent) ?

De faire de la présence pour la présence



2009 2010 2011 2012

Je cherche systématiquement à améliorer ma façon de travailler (*Tout à fait*)



La « théorie » du sablier

- ▶ Des obligations réglementaires de négocier segmentées, portées par des politiques publiques épousant notre organisation institutionnelle et administrative, privilégiant une approche par populations ou catégories (seniors, jeunes, handicapés, femmes, etc.): ou le *patron* vu comme un employeur

▶ VS

- ▶ Des problèmes de marché, de production, de délai, de pérennité de l'activité économique: ou le *patron* vu comme un entrepreneur
- ▶ Au centre (goulot d'étranglement) : des problèmes de performance dans l'entreprise vécus en termes de turnover, absentéisme, attractivité, fidélisation, engagement, inaptitudes, invalidité...: *l'entrepreneur employeur*

Illustration pratique de la « surchauffe »

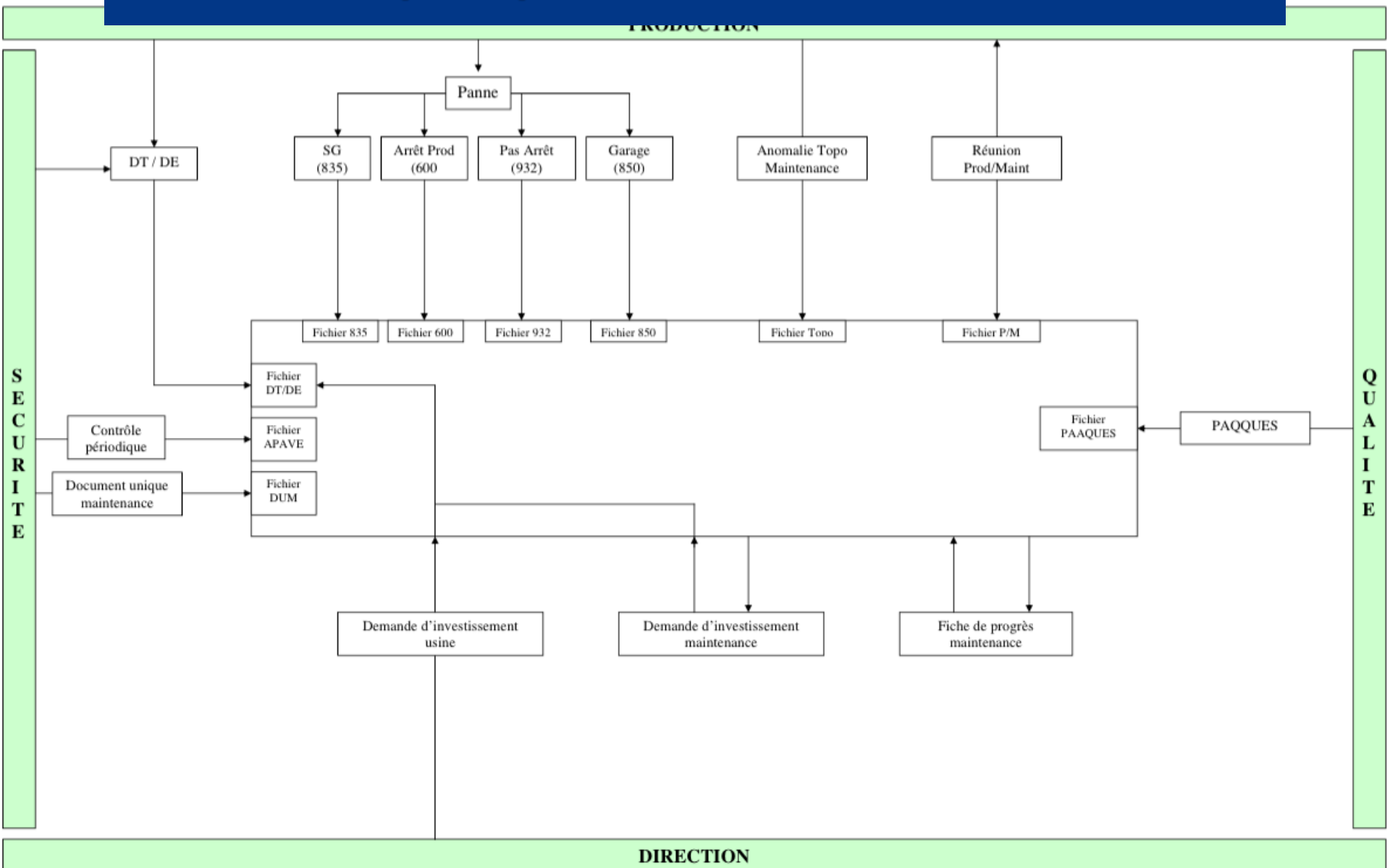


Illustration pratique de la « surchauffe »

▶ Lectures juridique

- ◆ *harcèlement moral (la recherche d'un responsable...)*
- ◆ *RPS (le travail facteur de risque...)*
- ◆ *QVT (les ressources qui conduisent à concilier performance et satisfaction, voire épanouissement au travail)*

▶ Lecture économique

- ◆ *Baisse de la qualité, chute du taux de service, retard dans les livraisons, coût de l'absentéisme et de la régulation...*

▶ Lecture sociale?

- ◆ *Désengagement, démotivation...*

La qualité de vie au travail

► ANI QVT une réponse juridique systémique à la performance globale?

- ◆ *Trouver un nouveau régime de l'engagement tenant compte des exigences et contraintes nouvelles et respectives du marché, de l'entreprise, des salariés (ex: VAD)*

- ◆ *Hisser les conditions de travail au rang des paramètres stratégiques dans les processus décisionnels:*

 - penser et évaluer en temps réel les processus de transformation, en s'intéressant au travail (d'où les EDD, le soutien du management)**

 - permettre un égal accès des populations à la QVT (accord intégré)**

La qualité de vie au travail

► Inverser le sablier :

- ◆ *Partir des problèmes et enjeux auxquels l'entreprise est confrontée (absentéisme, fidélisation, ...)*
- ◆ *Faire un diagnostic des populations au travail dans l'entreprise et un pronostic des besoins pour comprendre où sont les goulots d'étranglement et comment on est arrivé là*
- ◆ *Élaborer un plan d'action agissant sur tous les déterminants (SST, parcours professionnels, engagement...)*
- ◆ *Satisfaire ce faisant ses obligations réglementaires (emploi de seniors, femmes, obligation de santé etc.)*

La définition de la QVT

Article 1^{er} de l'AN du 13 juin
2013

Définition de la QVT :

- « 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. »

L'ANI du 19 juin 2013

- ✓ La QVT n'est pas justifiée par le droit (obligation pour l'employeur de préserver la santé des salariés) mais par des considérations économiques (la QVT est un facteur de la performance économique de l'entreprise)
- ✓ L'ANI réintroduit l'expression directe des salariés (en marge du dialogue social)
 - « Les entreprises (favoriseront) l'expression directe des salariés sur leur travail ; (...) les espaces de discussion s'organiseront sous la forme de groupes de travail entre salariés d'une entité homogène (...) ; « (...) en présence d'un référent métier ou d'un facilitateur (...) ».

La négociation unique sur la QVT

- L'ANI propose une négociation unique sur la QVT
- La loi du 5 mars 2014 reprend cette idée à titre expérimental jusqu'au 31 décembre 2015 et, pour les accords conclus avant cette date, jusqu'à expiration de leur durée de validité

« **A titre expérimental**, un accord conclu entre l'employeur et les OS peut prévoir le regroupement dans une négociation unique dite de « QVT » de tout ou partie des négociations obligatoires prévues aux articles L. 2242-5, L. 2242-8 à l'exception du 1°, L. 2242-11, L. 2242-13, L. 2242-21 et L. 4163-2 du code du travail,. » (L. n° 2014-288, art. 33 al. 1^{er})

Thèmes possibles de la négociation unique

➤ **Négociation annuelle**

- ◆ Égalité hommes-femmes (négociation annuelle devenant triennale après la mise en place du premier accord - C. trav., art. L. 2242-5)
- ◆ Formation (C. trav., art. L. 2242-8)
- ◆ Durée du travail (C. trav., art. L. 2242-8) :
 - augmentation du temps de travail à la demande des salariés
 - mise en place du temps partiel à la demande des salariés, etc.

Thèmes possibles de la négociation unique

➤ **Négociation annuelle**

- ◆ *Prévoyance maladie (C. trav., art. L. 2242-11)*
- ◆ *Emploi de personnes handicapées (C. trav., art. L. 2242-7 et L. 2242-13)*
- ◆ *En cas de mise en place d'un temps partiel, prise en charge des cotisations supplémentaires (C. trav., art. L. 2242-5)*

Thèmes possibles de la négociation unique

➤ **Négociation triennale**

- ◆ *Egalité hommes-femmes (négociation annuelle devenant triennale après la mise en place du premier accord - C. trav., art. L. 2242-5)*
- ◆ *GPEC et mesures d'accompagnement - mobilité interne (C. trav., art. L. 2242-15 et L. 2242-21)*
- ◆ *Prévention de la pénibilité (C. trav., art. L. 4163-2)*

conclusion

- ▶ **La QVT n'est pas un nouveau champ mais une démarche**
- ▶ **Elle suppose une montée en compétence symétrique des acteurs (Managers/ IRP) à tous les échelons de la hiérarchie (professionnalisation du dialogue)**
- ▶ **Pour initier et piloter les changements nécessaires en permettant aux salariés de s'exprimer sur la manière dont on doit/peut faire le travail et la façon dont on doit s'organiser pour le faire, en laissant des marges de manœuvre aux managers**

Comment le droit accompagne-t-il l'amélioration des conditions de vie au travail ?

Pierre-Yves VERKINDT

Professeur à l'École de droit de la Sorbonne
(Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne)

Échange avec la salle

***La qualité de vie au travail :
contrainte ou opportunité pour les entreprises***

Clôture des débats
par Jean-Luc TAVERNIER

Prochaine séance sur le thème :
« Négociation salariale et compétitivité des entreprises »

Plus d'informations : <http://www.tresor.economie.gouv.fr/Seminaire-Politiques-de-lemploi>

