



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

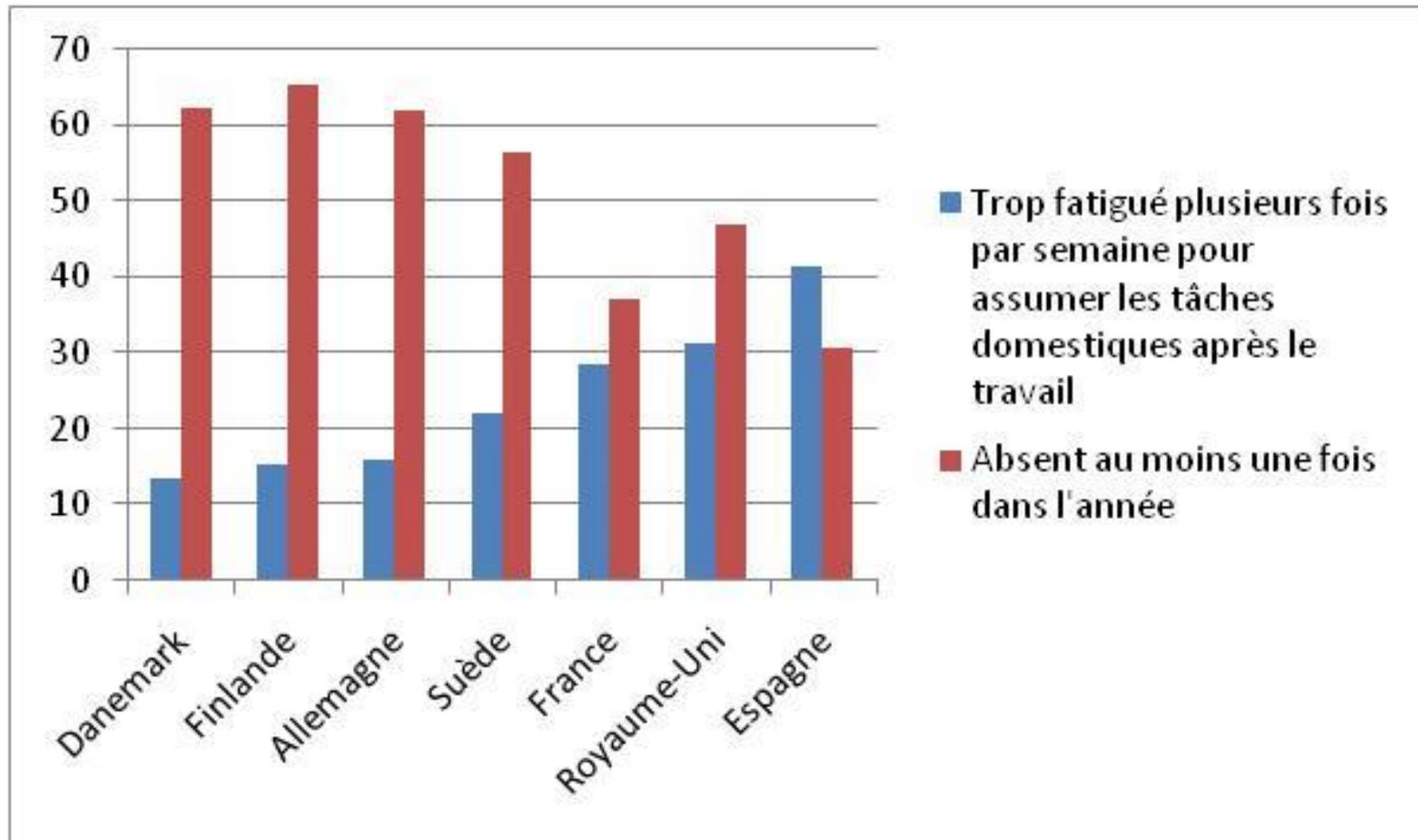
# Une croissance portée dans les années 1990 par

- 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

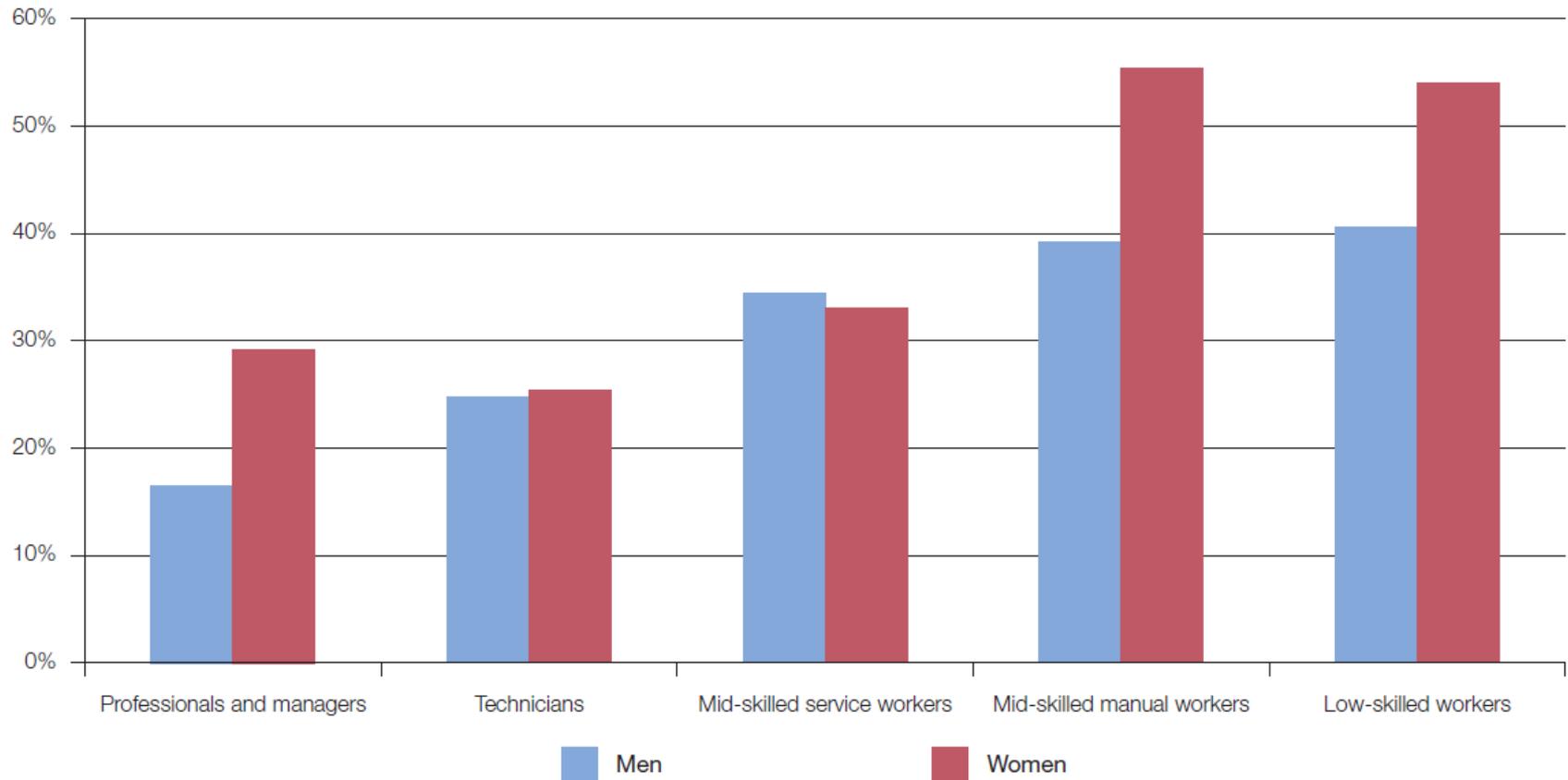
## France, UK *versus* Allemagne, Scandinavie

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



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

Non soutenabilité. UE27, ECWS 2010



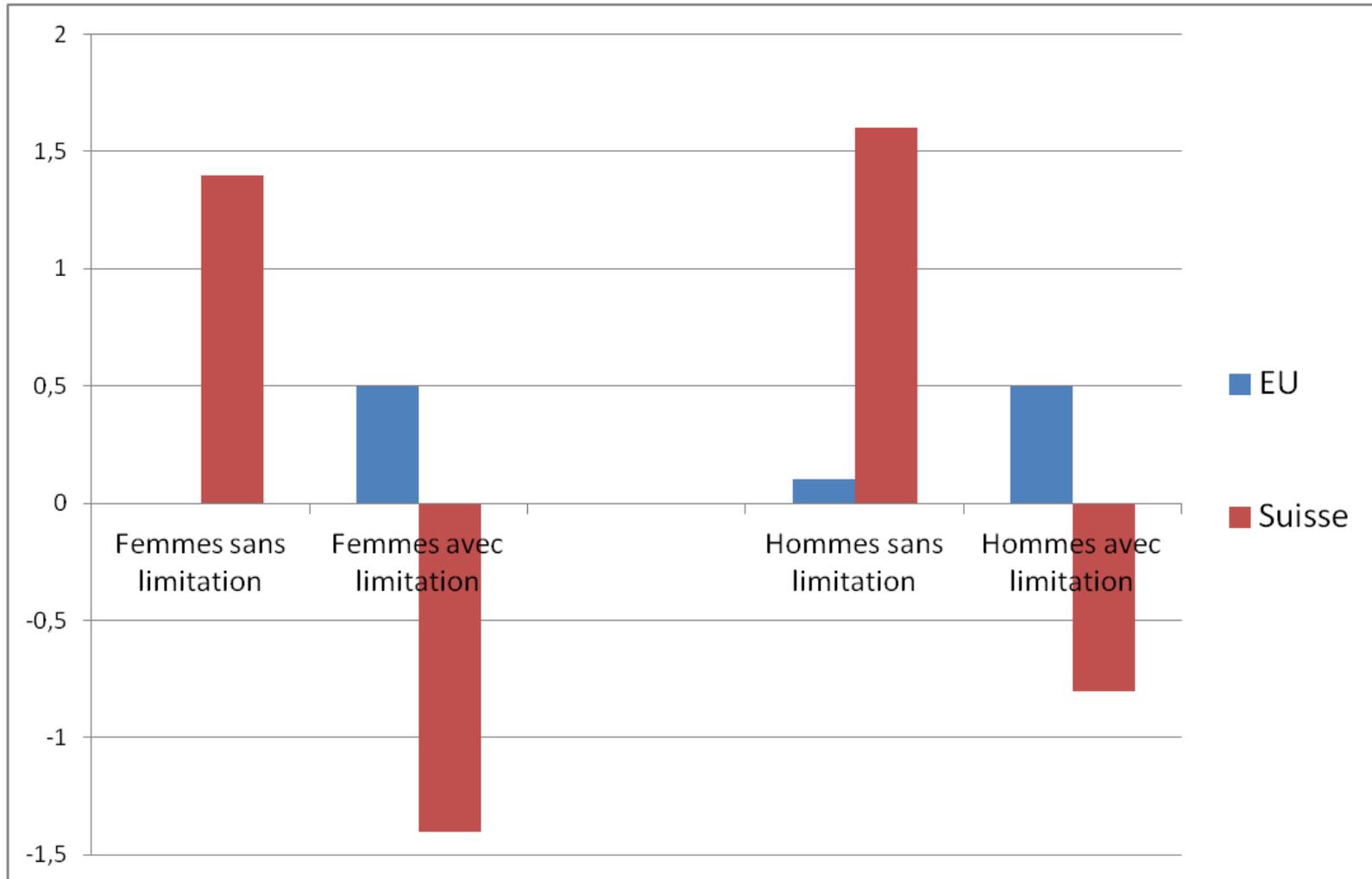
% des travailleurs de 50 à 54 ans qui ne pensent pas être capables de faire le même travail à l'âge de 60. Par genre et occupation

# 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

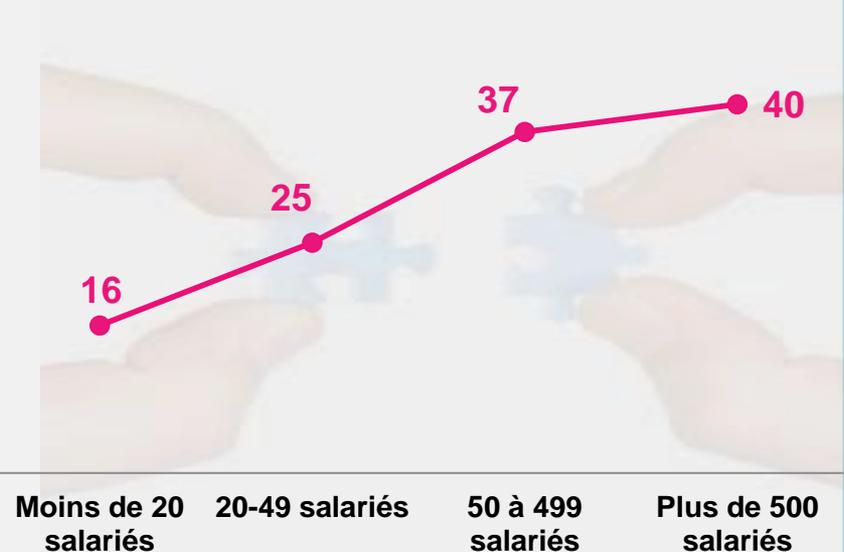
# Réorganisation/Restructuration

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

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

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

2011 : 70%  
2010 : 69%

69%

2012

<b>Cadres</b>	<b>74%</b>
<b>Employés</b>	<b>66%</b>
<b>Moins de 20 sal.</b>	64%
<b>Moins de 30 ans</b>	65%

Source : « Mesure Management santé » 2012

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

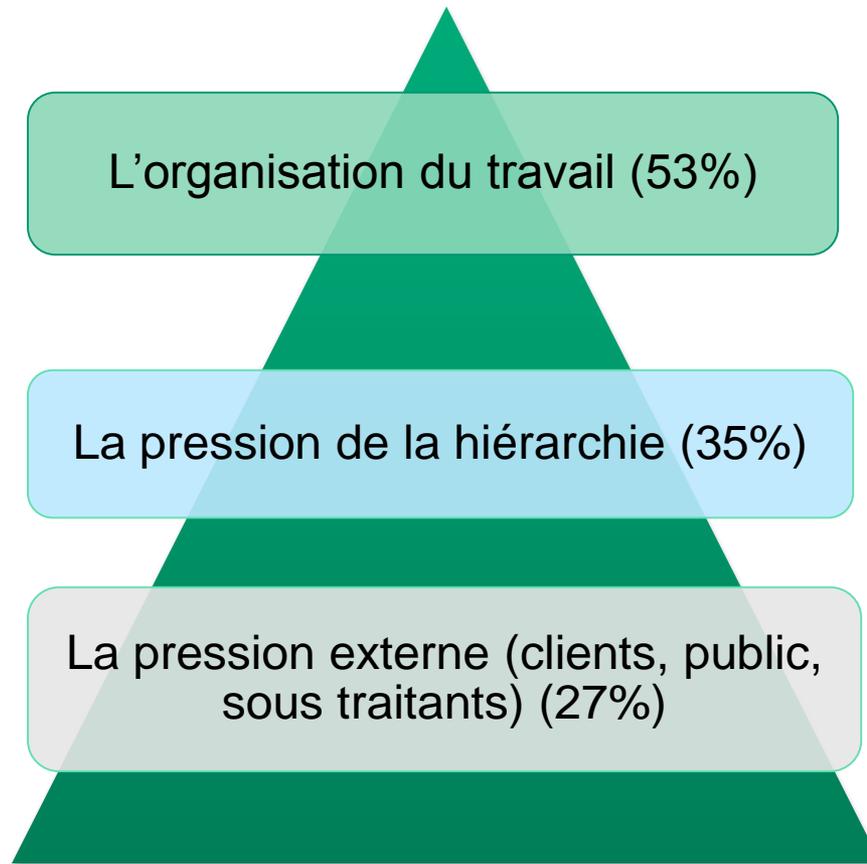
2011 : 73%  
2010 : 74%

75%

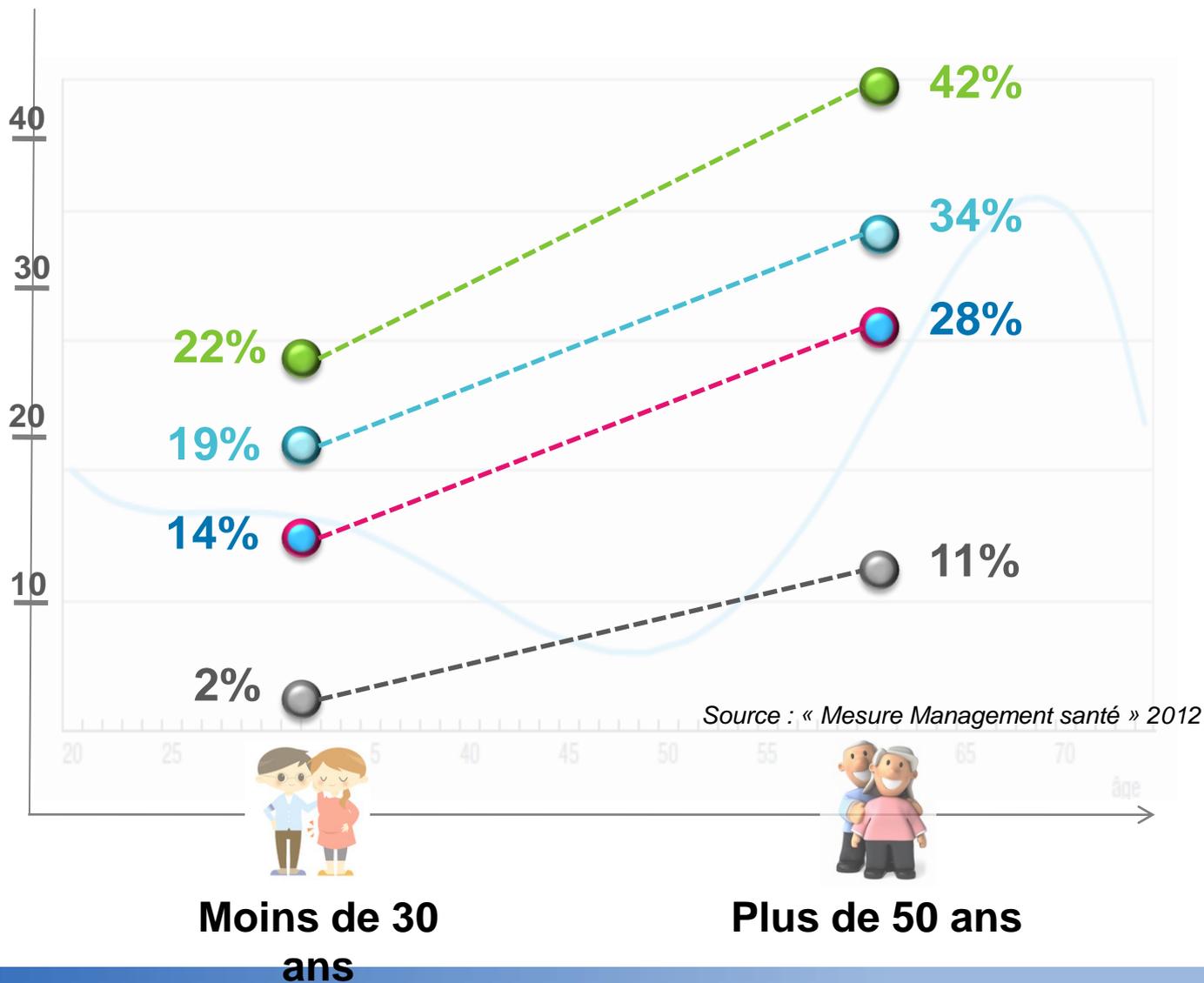
2012

<b>Cadres</b>	<b>92%</b>
<b>Employés</b>	<b>69%</b>
<b>Plus de 500 sal.</b>	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

<b>Cadres</b>	<b>37%</b>
<b>30-39 ans</b>	<b>36%</b>

# 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*)



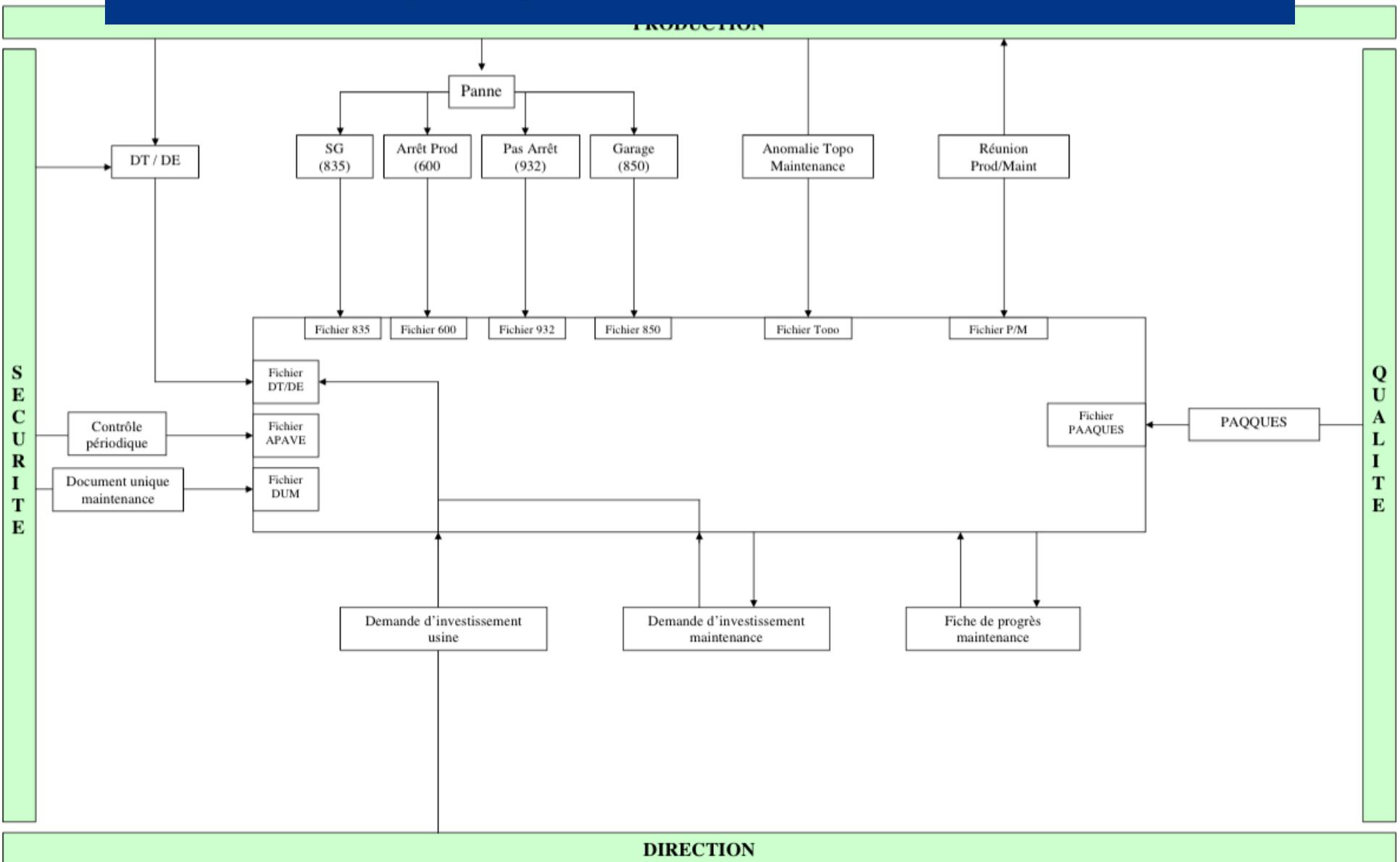
## La « théorie » du sablier

- ▶ 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup>)*

# 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>

