



SYNTHÈSE DES INTERVENTIONS ET DÉBATS SEANCE DU 17 MARS 2015

La qualité de vie au travail :

Contrainte ou opportunité pour les entreprises

Intervenants

- **Philippe Askenazy**, Économiste, CNRS-ENS-PSE, Cepremap et IZA ;
- **Hervé Lanouzière**, Directeur général de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) ;
- **Pierre-Yves Verkindt**, Professeur à l'École de droit de la Sorbonne (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne).



Les entreprises s'engagent encore spontanément assez peu dans une démarche sur la qualité de vie au travail (QVT) souvent perçue comme une contrainte susceptible d'engendrer des coûts. Pourtant, l'absence de QVT est à l'origine de coûts macroéconomiques (dépenses pour la branche maladie ou ATMP de la Sécurité sociale, impact négatif sur la productivité) et microéconomiques (absentéisme, multiplication des arrêts maladie ou difficultés de recrutement).

Une avancée a eu lieu avec la loi du 5 mars 2014 qui ouvre à titre expérimental la possibilité d'une négociation unique sur la QVT. Celle-ci permet de regrouper presque tous les thèmes de la négociation annuelle obligatoire mais aussi l'égalité professionnelle, l'emploi des travailleurs handicapés, la durée du travail ainsi que son organisation, la mobilité interne ou la prévention de la pénibilité.

Ce séminaire a été l'occasion de s'interroger sur la définition de la QVT et son impact sur la productivité des entreprises. Une meilleure QVT est-elle susceptible d'améliorer la compétitivité des entreprises françaises ? Quelles sont les expériences conduites en matière de QVT en France et dans d'autres pays ? Quelles pistes peuvent être proposées pour améliorer la QVT ?

Trois intervenants ont contribué à alimenter le débat sur ces différents aspects.

1. La QVT, facteur de croissance ? s'interroge Philippe ASKENAZY.

Une partie de la croissance économique des 25 dernières années s'est faite au détriment de la qualité de vie au travail. Dans les entreprises comme dans les administrations, les gains de productivité ont été tirés par un usage de plus en plus intensif de la main d'œuvre.

Les moyens utilisés pour accroître l'intensité du travail et, in fine, la croissance économique sont i) les nouvelles technologies qui ont permis une utilisation maximale des capacités physiques et cognitives des travailleurs et ii) le développement de nouvelles méthodes de travail, par exemple le « juste-à-temps », qui conduit à réduire les délais et entraîne une augmentation des rythmes, du contrôle et du suivi du travail.

En cela, la croissance économique des vingt dernières années n'a pas conduit à une amélioration de la QVT mais, au contraire, à une dégradation de la QVT. Certes, l'espérance de vie augmente mais l'espérance de vie en bonne santé diminue (les années de vie gagnées s'accompagneraient de limitations fonctionnelles mais aussi de restrictions d'activité), possible signe d'un épuisement de la main d'œuvre.

Cette dégradation des conditions de travail est inégale d'une catégorie de la population à l'autre. Si les femmes et les travailleurs peu qualifiés ont perdu en QVT, cette dégradation est faible voire nulle pour les employés les plus qualifiés, qui ont gagné en reconnaissance, en rémunérations et en autonomie. Ainsi, l'usure des travailleurs conduit à l'accroissement des inégalités.

Mais, cette dégradation de la QVT n'est pas une particularité française. Tous les pays européens rencontrent des problèmes d'usure des salariés mais y apportent des réponses différentes. En Allemagne et dans les pays scandinaves où la QVT est réputée meilleure, les absences sont plus fréquentes mais plus courtes qu'en France (environ 60% des salariés sont absents au moins une fois par an contre 35% en France). Dans les pays du Nord de l'Europe, l'absentéisme est perçu par les entreprises comme un moyen utilisé par les salariés pour résister à la pression du travail (moments de respiration).

Cette usure au travail provoquée par l'intensification du travail est délétère et coûteuse. Les travailleurs « usés » sont moins productifs et moins employables, et ce phénomène concerne des travailleurs de plus en plus jeunes. L'usure participerait à la stagnation, voire la baisse, des gains de productivité en Europe et pourrait conduire à limiter sa croissance potentielle.

L'apparent désintérêt des acteurs pour la QVT peut s'analyser au regard de la préférence pour le court terme des acteurs :

- L'État et les entreprises craignent que des obligations en matière de QVT augmentent leurs coûts de production ;
- Les directions financières des entreprises ont une logique de rentabilité à court terme et cherchent à externaliser les risques et les postes les plus durs ;
- Les organisations syndicales sont attentives à la préférence des salariés pour le présent (primes) ;
- Les normes sanitaires de protection du consommateur sont élaborées sans prendre en compte les conséquences sur la QVT des salariés chargés de les appliquer ;
- la médecine du travail doit arbitrer entre le maintien dans l'emploi du salarié et la déclaration d'inaptitude au travail.

Améliorer la qualité de vie au travail passe donc par un changement de modèle productif plus axé sur le long terme. Pour cela, il est possible de :

- Développer les obligations juridiques ;

- Former les managers ;
- Renforcer la formation initiale en ergonomie ;
- Sensibiliser les salariés et les indépendants aux conséquences de certaines tâches de leur travail sur leur santé ;
- Imposer aux entreprises d'internaliser les coûts d'une mauvaise QVT, par exemple, par une réforme de la tarification des ATMP et de leur articulation avec l'assurance maladie obligatoire et complémentaire. L'objectif serait d'éviter le report des coûts de la non QVT sur l'un des acteurs ;
- Publier les informations sur les entreprises en matière de QVT (« *name and shame* »).

2. Les entreprises prennent-elles bien en compte cet enjeu ? par Hervé LANOUZIERE

Plusieurs chiffres montrent que la qualité de vie au travail devient un enjeu croissant au sein des entreprises. Par exemple, 36% des salariés ne sont pas confiants sur l'avenir de leur situation professionnelle, 31% des salariés étaient concernés par une réorganisation (restructuration, déménagement, changement de système d'information, etc.) en 2012 soit 11 points de plus en trois ans, la charge mentale au travail est ressentie comme de plus en plus forte et les troubles ou maladies augmentent avec l'âge des travailleurs dans un contexte où il est question de travailler plus longtemps.

En parallèle, environ un tiers des salariés ont des difficultés à concilier travail et autres engagements, personnels ou familiaux. Or, ces difficultés devraient être prises en compte de manière croissante par les entreprises dans la gestion du personnel du fait de la progression du nombre de seniors, des maladies chroniques, de l'activité féminine, du nombre de familles monoparentales...

La problématique de la QVT n'est pas appréhendée de la même manière par le droit et par l'entrepreneur :

- Le droit pose des obligations réglementaires de négocier selon une approche segmentée, privilégiant une approche par populations ou catégories (seniors, jeunes, handicapés, femmes, etc.).
- L'entrepreneur est confronté à des problèmes de marché, de production, de délai, de pérennité de l'activité économique.
- Mais, l'entrepreneur en tant qu'employeur est aussi confronté à des problèmes de turn-over, d'absentéisme, d'attractivité, de fidélisation, d'engagement, d'inaptitude, d'invalidité, (etc.) qui nuisent à la performance de son entreprise.

La problématique majeure pour l'employeur résulte de ce que de mauvaises conditions de travail conduisent à une mauvaise performance

de l'entreprise. Par exemple, les conséquences d'une situation de mauvaise QVT sont :

- Sur le plan juridique : harcèlement et risques psycho-sociaux ;
- Sur le plan économique : baisse de la qualité, retard dans les livraisons, coût de l'absentéisme et de la régulation ;
- Sur le plan social : démotivation des salariés et difficultés de recrutement.

La réponse à la baisse de la performance économique de l'entreprise est la prise en compte de la QVT. Il est nécessaire de hisser les conditions de travail au rang des paramètres stratégiques dans le processus décisionnel de l'entreprise. **A partir des difficultés économiques de l'entreprise (absentéisme, attractivité...), il s'agit de réaliser un état des lieux pour élaborer un plan d'actions agissant sur tous les déterminants de la QVT, et de satisfaire ainsi les obligations réglementaires auxquelles elles sont soumises.**

En prévoyant le regroupement dans une négociation unique dite de « QVT » de tout ou partie des négociations obligatoires (égalité professionnelle, formation, durée du travail, complémentaire santé, travailleurs handicapés, etc.), l'Ani du 19 juin 2013 portant sur la QVT apporte une réponse systémique à la performance globale des entreprises.

Ainsi, la QVT n'est pas un nouveau champ mais une démarche. Nécessitant un dialogue social de qualité, elle suppose une montée en compétence symétrique des acteurs (managers / représentants du personnel) à tous les échelons de la hiérarchie (professionnalisation du dialogue).

3. Comment le droit accompagne-t-il l'amélioration des conditions de vie au travail ? par Pierre-Yves VERKINDT

La QVT ne doit pas être appréhendée uniquement par le droit : la norme a vocation à accompagner la QVT mais pas à en être l'unique vecteur.

Quelle est la généalogie de la QVT ?

La QVT pourrait remonter à la fin du 19^{ième} siècle avec le paternalisme d'entreprises où les employeurs prenaient en charge toute la vie de leurs salariés.

La QVT a été abordée dans plusieurs grands textes fondateurs. Tout d'abord dans l'Accord-cadre interprofessionnel sur l'amélioration des conditions de travail du 17 mars 1975 qui abordait notamment l'organisation du travail et le rôle de l'encadrement. Ensuite, un autre grand texte fondateur est d'origine communautaire : la directive-cadre européenne relative à la sécurité et à la santé au travail de 1989 complétée par des directives sectorielles. Enfin, depuis 2008, l'article L. 4121-2 du Code du travail qui porte sur les obligations de

l'employeur en matière de prévention pose le principe général d'adaptation du travail à l'homme.

La jurisprudence a également évolué dans son interprétation des conditions de travail. En particulier, le juge limitait son interprétation des conditions de travail à la situation matérielle des salariés. Aujourd'hui, il a élargi son champ d'approche en incluant notamment l'évolution des relations professionnelles.

Quelles sont les apports de l'ANI du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail ?

L'ANI du 19 juin 2013 appelle quatre remarques :

- Il marque une reprise en compte du sujet « conditions de travail » par les organisations syndicales. Thème fortement porté par les organisations syndicales dans les années 1980, il est progressivement passé au second plan dans les années 1990 au profit des questions d'emploi ;
- L'ANI du 19 juin 2013 s'inscrit dans la filiation de l'Accord-cadre interprofessionnel sur l'amélioration des conditions de travail du 17 mars 1975 en prenant en compte les évolutions du travail depuis une vingtaine d'années ;
- L'ANI a une faible normativité dans la mesure où elle repose sur des normes plus incitatives que contraignantes ;
- L'ANI a une approche doublement systémique : i) dans la définition de la qualité de vie au travail définie par plusieurs éléments et par la perception qu'en ont les salariés et ii) en ouvrant la possibilité de rassembler plusieurs thèmes de négociations en une seule négociation portant sur la qualité de vie au travail.

Au final, les principales avancées de l'ANI sont :

- De permettre la mise en place d'expérimentations relatives à la QVT ;
- D'élaborer un diagnostic préalable partagé entre l'employeur et les salariés, le consensus facilitant la mise en œuvre de propositions opérationnelles relatives à la QVT ;
- D'assurer une régulation de la QVT au niveau de la branche pour sensibiliser toutes les entreprises y compris les sous-traitants.

Quel est le rôle de la norme en matière de QVT ?

Le droit a trois fonctions en matière de QVT :

- Le droit du travail a pour finalité de protéger le travailleur : des domaines comme ceux relatifs à la protection de la santé du travailleur sont non négociables. Des sanctions doivent être posées par le droit pour en assurer le respect ;
- Le droit a une fonction d'organisation et de rationalisation en incitant à poser un diagnostic avant de rechercher des solutions ;

- Le droit permet aux entreprises et partenaires de réaliser des expérimentations dans un cadre juridique sécurisé.

4. Débats et échanges avec la salle.

Le débat s'est principalement articulé autour des points suivants :

- **La sous-traitance peut-elle constituer un moyen de détourner les règles en matière de QVT ?** Certes, le droit ne prend pas en compte spécifiquement la question de la QVT des sous-traitants. Toutefois, il convient d'abord de ne pas stigmatiser la situation des sous-traitants dont certains ont une bonne QVT. Ensuite, des entreprises qui imposent des conditions trop « dures » à leurs sous-traitants risquent de ne plus en trouver. Enfin, la publicité des mauvaises conditions de travail chez les sous-traitants conduit des entreprises à modifier leurs relations avec eux pour protéger leur image ;
- **Quel est l'apport de la possibilité offerte aux entreprises de négocier sur la QVT ?** Instaurer une bonne QVT suppose un diagnostic préalable et un dialogue social efficace. Aussi, le but de la négociation sur la QVT est de donner un outil aux entreprises pour négocier sur la QVT en regroupant et en décloisonnant les thèmes de négociation ;
- **Quels sont les pistes pour améliorer la QVT ?**
 - i) La négociation entre les partenaires sociaux doit être promue en matière de QVT sauf pour les éléments d'ordre public qui ne peuvent pas être sujets à la négociation et qui doivent relever de la loi : santé, durée du travail... En particulier, des accords préalables de méthode pourraient être encouragés pour associer les représentants des salariés dans la conduite d'une réorganisation d'une entreprise.
 - ii) Une QVT réussie au sein d'une entreprise passe aussi par un diagnostic préalable à toutes propositions et à la réalisation d'études d'impact avant toute réforme.
 - iii) Une réforme de la tarification des ATMP (accidents du travail et maladies professionnelles) pourrait permettre de mieux internaliser les coûts liés à la non-QVT.
 - iv) Le service public pourrait accompagner les entreprises pour promouvoir la QVT.

**Prochaine séance le 9 juin 2015 sur le thème de :
Négociation salariale et compétitivité des entreprises**

Pour toute information complémentaire, consultez le site Internet de la DG Trésor :

<http://www.tresor.economie.gouv.fr/Seminaire-Politiques-de-lemploi>
ou envoyez un mél à Seminaire.Emploi@dgtrésor.gouv.fr