

547-1

547-1 - Les entreprises concernées par la négociation sur la QVCT

Toutes les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales et au sein desquelles au moins un délégué syndical a été désigné sont concernées par les négociations obligatoires. Or, avec la loi La loi Rebsamen du 17 août 2015, la Qualité de Vie au Travail (QVT) est devenue un thème obligatoire de négociation annuelle (L. n° 2015-994, 17 août 2015, JO 18 août). L'ordonnance du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective a réorganisé les négociations obligatoires dans l'entreprise selon le triptyque suivant : ordre public, champ de la négociation, dispositions supplétives (Ord. n° 2017-1385, 22 sept. 2017, JO 23 sept.). Depuis cette réforme, les négociations obligatoires (ordre public) sont annuelles (dispositions supplétives), sauf accord d'entreprise (dispositions conventionnelles) prévoyant une périodicité différente (au moins une fois tous les 4 ans).

Depuis le 31 mars 2022, l'expression « qualité de vie au travail » (QVT) a été remplacée dans le Code du travail par celle de « Qualité de vie et des conditions de travail » (QVCT). Cette nouvelle dénomination, fait suite à une demande, portée par les partenaires sociaux, lors de la négociation santé au travail, traduite par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 9 décembre 2020, lui-même entériné dans le Code du travail par la loi n° 2021-1018 du 2 août 2021 « pour renforcer la prévention en santé au travail ». Ce nouve vise à rappeler que la qualité de vie au travail « "vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de faire du travail de qualité" » dans une ambiance sereine, dans le cadre d'une organisation adaptée ,comme cela avait été prévu par l'ANI QVT de 2013. Notons qu'en principe, les négociations sur la QVCT doivent avoir lieu au niveau de l'entreprise. Sous certaines conditions, la négociation pourra également se tenir au niveau du groupe au niveau de l'établissement.

Remarque L'article L. 2242-15 du Code du travail qui fixe les dispositions applicables à défaut d'accord ne prévoit plus que la négociation annuelle sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée peut avoir « lieu au niveau des établissements ou des groupes d'établissements distincts ». De même, l'article L.2242-8 du Code du travail concernant la négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la QVCT ne précise pas non plus le niveau de négociation.

La négociation peut toutefois se tenir au niveau du groupe. L'article L. 2232-33 du Code du travail précise en effet que lorsqu'un accord de méthode conclu au niveau du groupe prévoit l'engagement à ce niveau d'une des négociations obligatoires, les entreprises appartenant à ce groupe sont dispensées d'engager elles-mêmes cette négociation. Les entreprises sont également dispensées d'engager une négociation obligatoire lorsqu'un accord portant sur le même thème a été conclu au niveau du groupe et remplit les conditions prévues par la loi.

L'article L. 2242-10 du Code du travail précise en outre que dans les entreprises soumises à l'obligation de négocier, peut être engagée, à l'initiative de l'employeur ou à la demande d'une organisation syndicale de salariés représentative, une négociation précisant le calendrier, la périodicité, les thèmes et les modalités de négociation dans le groupe, l'entreprise ou l'établissement. Un accord d'entreprise pourrait donc prévoir que la négociation se tienne au niveau des établissements.

547-2 - Une thématique commune

La loi Rebsamen du 17 août 2015 a regroupé les négociations obligatoires en entreprise en trois grandes négociations (L. n° 2015-994, 17 août 2015, JO 18 août, art. 19).

À défaut d'accord modifiant la périodicité de la négociation (C. trav., art. L. 2242-10), deux de celles-ci sont annuelles, la troisième sur la gestion des emplois et des parcours professionnels dans les entreprises d'au moins 300 salariés doit avoir lieu tous les trois ans (cette dernière négociation n'est pas traitée dans le cadre de cette étude).

L'ordonnance n° 2017-1385 du 22 septembre 2017 prévoit la possibilité d'engager une négociation, à l'initiative de l'employeur ou à la demande d'une organisation syndicale représentative, pour fixer la périodicité, les thèmes et les modalités de négociation dans le groupe, l'entreprise ou l'établissement (C. trav., art. L. 2242-10).

Aux termes de l'article L. 2242-11 du Code du travail, cet accord doit préciser :

les thèmes des négociations et leur périodicité, de telle sorte qu'au moins tous les quatre ans soient négociés les thèmes relatifs à la rémunération, à l'égalité professionnelle et à la qualité de vie au travail

et, dans les entreprises et groupes d'entreprises de plus de 300 salariés à la gestion des emplois et des parcours professionnels ;
le contenu de chacun des thèmes ;
le calendrier et les lieux des réunions ;
les informations que l'employeur remet aux négociateurs sur les thèmes prévus par la négociation qui s'engage et la date de cette remise ;
les modalités selon lesquelles sont suivis les engagements souscrits par les parties.

La durée de l'accord ne peut excéder quatre ans.

Dans tous les cas, la négociation doit s'engager tous les quatre ans sur :

la rémunération, notamment les salaires effectifs, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise ;
l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, portant notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération, et la qualité de vie au travail et des conditions de travail.

Ces dispositions sont d'ordre public (C. trav., art. L. 2242-1).

À défaut d'avoir conclu un tel accord portant sur la périodicité des négociations, l'employeur reste tenu d'engager chaque année une négociation sur :

la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise (C. trav., art. L. 2242-15) ;
l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et la qualité de vie au travail et des conditions de travail (ci-après désignée « négociation QVCT ») (C. trav., art. L. 2242-17).

Les deux négociations obligatoires doivent, sur l'ensemble des thèmes évoqués, prendre en compte l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (C. trav., art. L. 2242-1).

Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section I Le cadre juridique de la négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Sous-section I Les deux négociations annuelles obligatoires

547-3 - Quelle articulation entre la négociation sur les salaires et la négociation QVCT

L'ouverture des négociations sur la QVCT dans le cadre de la négociation d'entreprise est obligatoire.

La loi ne précise pas si la négociation sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise doit être menée, avant, pendant ou après, la négociation QVCT. Toutefois, il semblerait plus judicieux d'ouvrir la négociation sur la QVCT en priorité, voire de négocier sur les deux thèmes simultanément, compte tenu :

d'une part, du fait que l'article L. 2242-3 du Code du travail, d'ordre public, précise qu'en l'absence d'accord sur les mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la négociation sur les salaires effectifs porte également sur la programmation de mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes ;
d'autre part, du fait qu'aux termes de l'article L. 2242-6 du Code du travail, obligation est faite de produire un procès-verbal d'ouverture de la négociation sur les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, relevant de la négociation QVCT, pour pouvoir valablement déposer un accord sur les salaires effectifs.

Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section I Le cadre juridique de la négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Sous-section I Les deux négociations annuelles obligatoires

547-4 - Obligation ou injonction de négocier sur la QVCT

L'initiative de la négociation appartient à l'employeur.

En l'absence d'accord modifiant notamment la périodicité de la négociation obligatoire, si l'employeur n'a pris aucune initiative depuis plus de 12 mois, cette négociation doit s'engager obligatoirement à la demande d'une organisation syndicale représentative. En pareil cas, l'employeur doit transmettre, dans les huit jours, la demande aux autres organisations syndicales représentatives et doit les convoquer dans les **15 jours** qui suivent la demande (C. trav., art. L. 2242-13).

La loi encadre strictement le déroulement et les thèmes de la négociation en pointant particulièrement l'obligation de négociation de la suppression des écarts de rémunération.

Cette négociation n'est assortie d'aucune obligation de résultat. Ainsi, si aucun accord n'a été conclu au terme de la négociation, il est établi un **procès-verbal de désaccord** dans lequel sont consignées, en leur dernier état, les propositions respectives des parties et les mesures que l'employeur entend appliquer de façon unilatérale. Dans les entreprises d'au moins 300 salariés, à défaut d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, il est établi un procès-verbal de désaccord spécifique (C. trav., art. L. 2242-8)

Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section I Le cadre juridique de la négociation sur la
qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Sous-section I Les deux négociations annuelles obligatoires

547-5 - Objet de la négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur la QVCT

À défaut d'accord, aux termes de l'article L. 2242-17 du Code du travail, cette négociation porte sur :

1° L'articulation entre la **vie personnelle et la vie professionnelle** pour les salariés ;

2° Les objectifs et les mesures permettant d'atteindre **l'égalité professionnelle** entre les femmes et les hommes, notamment en matière de suppression des écarts de rémunération, d'accès à l'emploi, de formation professionnelle, de déroulement des carrières et de promotion professionnelle, de conditions de travail et d'emploi, en particulier pour les salariés à temps partiel, et de mixité des emplois.

À noter que l'employeur engage cette négociation à partir des indicateurs contenus dans la **base de données économiques et sociales et environnementales** (diagnostic et analyse de la situation respective des femmes et des hommes pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de qualification, de classification, de conditions de travail, de sécurité et de santé au travail, de rémunération effective et d'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle, analyse des écarts de salaires et de déroulement de carrière en fonction de l'âge, de la qualification et de l'ancienneté, évolution des taux de promotion respectifs des femmes et des hommes par métiers dans l'entreprise).

Cette négociation porte également sur l'application de l'article L. 241-3-1 du Code de la sécurité sociale et sur les conditions dans lesquelles l'employeur peut prendre en charge tout ou partie du supplément de cotisations ;

3° Les mesures permettant de **lutter contre toute discrimination** en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle ;

4° Les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des **travailleurs handicapés**, notamment les conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle, les conditions de travail et d'emploi et les actions de sensibilisation au handicap de l'ensemble du personnel. Cette négociation se déroule sur la base d'un rapport établi par l'employeur présentant la situation par rapport à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés prévue par les **articles L. 5212-1 et suivants du Code du travail** ;

5° Les modalités de définition d'un **régime de prévoyance** et, dans des conditions au moins aussi favorables que celles prévues à l'article L. 911-7 du Code de la sécurité sociale, d'un régime de remboursements complémentaires de frais occasionnés par une maladie, une maternité ou un accident, à défaut de couverture par un accord de branche ou un accord d'entreprise ;

6° L'exercice du **droit d'expression** directe et collective des salariés, notamment, à travers les outils numériques disponibles dans l'entreprise ;

7° Le droit à la déconnexion. La loi Travail du 8 août 2016 a complété les sujets de cette négociation.

Depuis le **1^{er} janvier 2017**, elle doit également porter sur les modalités du plein exercice par les salariés de **leur droit à la déconnexion** et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. À défaut d'accord, l'employeur doit élaborer une **charte**, après avis du CSE qui définit les modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à

un usage raisonnable des outils numériques.

En outre, dans les entreprises dont 50 salariés au moins sont employés sur un même site, cette négociation porte également sur les mesures visant à améliorer la mobilité des salariés entre leur lieu de résidence habituelle et leur lieu de travail, notamment en réduisant le coût de la mobilité, en incitant à l'usage des modes de transport vertueux ainsi que par la prise en charge des frais de transport personnel des salariés (frais de carburant et frais exposés pour l'alimentation de véhicules électriques, hybrides rechargeables ou hydrogène et forfait « mobilités durables »).

À défaut d'accord, les entreprises soumises à l'obligation de négocier et dont 50 salariés au moins sont employés sur un même site, élaborent un plan de mobilité employeur sur leurs différents sites dans les conditions prévues au II bis de l'article L. 1214-8-2 du Code des transports.

Remarques Dans le cadre du plan de sobriété énergétique présenté par le gouvernement (6 oct. 2022), il est fait la promotion d'une mobilité plus durable.

Les entreprises sont incitées à mieux faire connaître et à mettre en œuvre des dispositifs existants de soutien à la mobilité durable en entreprise. Elles sont incitées à regrouper les déplacements et à supprimer ceux inutiles. Ainsi la voie aérienne (et uniquement par ligne régulière) ne devra être utilisée que lorsque le temps de trajet par voie ferroviaire est supérieur à 4 heures pour un aller ou 6 heures aller-retour dans une même journée.

Il y est signalé le déploiement du forfait mobilités durables ainsi que le dispositif crédit mobilité pour les salariés bénéficiant de véhicule de fonction (ce dernier permet de récompenser les salariés renonçant à ce véhicule en leur accordant un avantage en numéraire en lieu et place de l'avantage en nature « véhicule de fonction »).

Les entreprises sont encouragées à optimiser ou créer et contractualiser avec les partenaires sociaux des plans de mobilité. Cela permettra notamment de privilégier les véhicules électriques à faibles émissions pour les flottes d'entreprise.

En outre, afin de repenser l'organisation du travail, au regard des objectifs de sobriété et dans une démarche d'animation concertée, il y est fait référence à la désignation ou à la création dans chaque établissement d'un ambassadeur ou d'un référent de la sobriété énergétique.

Concernant le dialogue social, le plan de sobriété évoque la présentation au CSE ou aux délégués syndicaux d'une trajectoire de réduction de la consommation d'énergie de l'entreprise ainsi que d'un plan d'actions mené en faveur de la sobriété énergétique.

La négociation peut également porter sur la qualité des conditions de travail, notamment sur la santé et la sécurité au travail et la prévention des risques professionnels. Elle peut s'appuyer sur les acteurs régionaux et locaux de la prévention des risques professionnels.

Cette négociation peut aussi porter sur la **prévention** des effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels prévue à l'article L. 4161-1 du Code du travail. L'accord conclu sur ce thème dans le cadre de cette négociation vaut conclusion de l'accord spécifique portant sur la prévention de la pénibilité mentionné à l'article L. 4163-3 du Code du travail, sous certaines conditions (C. trav., art. L. 2242-19).

[Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail](#) Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section I Le cadre juridique de la négociation sur la
qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Sous-section I Les deux négociations annuelles obligatoires

547-7 - Thèmes facultatifs

Dans le cadre des négociations obligatoires, il est possible :

- d'adapter les dispositions de la convention collective de branche ;
- d'adopter des clauses plus favorables, ou des dispositions nouvelles, que celles de la convention collective de branche, en ce qui concerne les conditions de travail, d'emploi ou les garanties sociales ;
- éventuellement de déroger aux dispositions conventionnelles d'un niveau supérieur.

Toutefois, en matière notamment de salaire minima, de classifications, de mutualisation des fonds de financement du paritarisme ou des fonds de la formation professionnelle, de garanties collectives mentionnées à l'article L. 912-1 du Code de la sécurité sociale ou encore d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (C. trav., art. L. 2253-1), il n'est pas possible de déroger, par accord d'entreprise, aux dispositions des conventions de branche, sauf si l'accord d'entreprise prévoit des garanties au moins équivalentes.

[Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail](#) Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section I Le cadre juridique de la négociation sur la
qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Sous-section II Organisation des négociations

547-10 - Modification de la périodicité

Depuis la [loi n° 2004-391 du 4 mai 2004](#) relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, l'accord de branche ou l'accord professionnel doit prévoir les modalités de prise en compte des souhaits des organisations syndicales concernant les thèmes de négociation ([C. trav., art. L. 2222-3](#)).

Cette obligation a été généralisée par la loi Travail du 8 août 2016 : tous les accords collectifs de travail doivent prévoir de telles modalités.

Remarque L'[article L. 2222-3 du Code du travail](#) impose aux branches et aux entreprises de définir un calendrier des négociations mais aucune sanction n'est prévue.

Par ailleurs, dans les entreprises soumises à la négociation obligatoire, une négociation peut être engagée à l'initiative de l'employeur ou à la demande d'une organisation syndicale représentative pour préciser le calendrier, la périodicité, les thèmes et les modalités de négociation dans le groupe ou l'établissement ([C. trav., art. L. 2242-10](#)).

L'accord collectif précise la **périodicité des négociations obligatoires** pour tout ou partie des thèmes, dans la limite de quatre ans pour l'ensemble de ces négociations :

- la négociation sur la rémunération, notamment les salaires effectifs, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise ;
- la négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, portant notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération, et la qualité de vie au travail.

Toutefois, même en l'absence d'accord collectif conclu en application de l'[article L. 2242-11 du Code du travail](#), l'accord portant sur la rémunération ou la QVCT peut lui-même fixer la périodicité de sa renégociation dans la limite de quatre ans.

La [loi n° 2015-994](#) du 17 août 2015 précisait que, dans le cas où un accord modifie la périodicité de la négociation sur les **salaires effectifs**, une organisation même signataire pouvait, pendant sa durée, demander que cette négociation soit engagée. L'employeur devait alors y faire droit sans délai et inscrire cette demande à l'ordre du jour de la prochaine négociation ([C. trav., art. L. 2242-20](#), anc.). Cette disposition a été supprimée par l'[ordonnance n° 2017-1385](#) du 22 septembre 2017.

Attention, la loi Travail du 8 août 2016 fait obligation pour les branches de définir la méthode applicable à la négociation au niveau de l'entreprise, même si aucune sanction n'est prévu en cas de non-respect de cette obligation ([C. trav., art. L. 2222-3-2](#)). Il est donc important de vérifier préalablement à l'engagement des négociations les éventuelles dispositions conventionnelles de branche applicables. Ceci étant, un accord de méthode peut être conclu au niveau de l'entreprise, dans les conditions prévues à l'[article L. 2222-3-1 du Code du travail](#), lequel se substituera, le cas échéant, aux dispositions conventionnelles de branche.

[Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail](#) Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section I Le cadre juridique de la négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Sous-section II Organisation des négociations

547-11 - Les participants aux négociations

Du côté de l'employeur, il s'agit de l'employeur ou l'un de ses représentants. Il peut se faire assister à sa convenance par une ou plusieurs personnes. La seule limite est de respecter une représentation équilibrée par rapport à la délégation syndicale. La solution préconisée consiste à fixer ce nombre de personnes par voie d'accord, comme pour la composition des délégations syndicales.

Du côté des organisations syndicales, il s'agit des organisations représentatives au niveau de la négociation (entreprise, établissement ou groupe). Ce sont donc celles qui ont établi leur représentativité en ayant, notamment, recueilli 10 % des suffrages exprimés au 1^{er} tour des dernières élections des titulaires du CSE quel que soit le nombre de votants.

Chaque délégation doit comprendre obligatoirement le délégué syndical et, en cas de pluralité de délégués, au moins deux délégués syndicaux.

Chaque organisation peut compléter sa délégation par des salariés dont le nombre est fixé par accord entre l'employeur et l'ensemble des organisations syndicales.

À défaut d'accord, le nombre de salariés est au plus égal, par délégation, à celui des délégués syndicaux de la délégation. Dans les entreprises n'ayant qu'un seul délégué syndical, ce nombre est porté à deux.

En résumé, la composition des délégations peut être la suivante :

- un seul délégué syndical dans l'entreprise : trois personnes dont le délégué syndical ;
- pluralité de délégués syndicaux, mais un seul par organisation : deux personnes dont le délégué syndical

par délégation ;
pluralité de délégués syndicaux et plusieurs délégués par organisation : quatre personnes dont au moins deux délégués syndicaux par délégation.

Outre les heures de délégations mensuelles accordées au délégué syndical, en vertu de l'[article L.2143-13 du Code du travail](#), la délégation de chaque syndicat bénéficie d'un crédit collectif de 12 heures pour les entreprises de 500 salariés au moins, porté à 18 heures à partir de 1 000 salariés ([C. trav., art. L. 2143-16](#)). Le temps passé à la négociation est rémunéré comme temps de travail à échéance normale pour tous les participants.

[Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail](#) Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section I Le cadre juridique de la négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Sous-section II Organisation des négociations

547-12 - Première réunion préparatoire à la négociation

Lors de la première réunion, doivent être précisés, si possible par voie d'accord, à défaut unilatéralement par l'employeur ([C. trav., art. L.2242-14](#)) :

le lieu et le calendrier des réunions ;
les informations que l'employeur doit aux délégués syndicaux et aux salariés composant la délégation sur les thèmes prévus par la négociation qui s'engage et la date de cette remise.

Remarque Il convient de rappeler que tant que les négociations sont en cours, l'employeur ne peut pas prendre de décision unilatérale sur les thèmes relevant de la négociation obligatoire, sauf urgence ([C. trav., art. L. 2242-4](#)).

Les informations à remettre à chacune des délégations doivent permettre de négocier en toute connaissance de cause. Elles portent donc sur les matières, objet de la négociation étant rappelé qu'en ce qui concerne la négociation relative :

aux mesures permettant d'atteindre l'égalité entre les femmes et les hommes, les éléments transmis sont ceux figurant dans la base de données économiques et sociales **et environnementales** ;
à l'insertion professionnelle et maintien dans l'emploi des handicapés, les informations relatives à ce thème sont celles figurant dans le rapport établi par l'employeur présentant la situation par rapport à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés prévue par les [articles L. 5212-1 et suivants du Code du travail](#).

[Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail](#) Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section I Le cadre juridique de la négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Sous-section II Organisation des négociations

547-13 - Nombre de réunions de négociation

Compte tenu de la rédaction de l'[article L. 2242-14 du Code du travail](#) qui prévoit qu'à la première réunion sont fixés le lieu et le calendrier de la ou des réunions, il y a lieu de considérer que la loi fait obligation de tenir au moins deux réunions sur la négociation obligatoire. Il n'est donc pas exigé de fixer plus de deux réunions mais les parties demeurent libres de le faire. L'employeur aura intérêt à enfermer la négociation dans un délai relativement bref dans la mesure où il ne peut prendre de décision unilatérale dans les domaines visés tant que la négociation est en cours.

[Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail](#) Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section I Le cadre juridique de la négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Sous-section II Organisation des négociations

547-14 - Aboutissement des négociations

a) Conclusion d'un accord

Il s'agit d'un accord collectif régi par le droit des accords collectifs d'entreprise. Il est, de ce fait, écrit à peine de nullité. L'accord ne prendra effet que s'il est signé par une ou plusieurs organisations syndicales ayant recueilli au moins 50 % des suffrages exprimés au 1^{er} tour des dernières élections des titulaires du CSE quel que soit le nombre de votants.

Si cette condition n'est pas remplie et si l'accord a été signé à la fois par l'employeur et par des organisations syndicales représentatives ayant recueilli plus de 30 % des suffrages exprimés en faveur d'organisations représentatives au premier tour des élections CSE, quel que soit le nombre de votants, une ou plusieurs de ces organisations ayant recueilli plus de 30 % des suffrages disposent d'un délai d'un mois à compter de la signature de l'accord pour indiquer qu'elles souhaitent une consultation des salariés visant à valider l'accord. Au terme de ce délai, l'employeur peut demander l'organisation de cette consultation, en l'absence d'opposition de l'ensemble de ces organisations.

Si, à l'issue d'un délai de huit jours à compter de cette demande, les éventuelles signatures d'autres organisations syndicales représentatives n'ont pas permis d'atteindre le taux de 50 % des suffrages exprimés au premier tour et si les conditions nécessaires pour la consultation, celle-ci est organisée dans un délai de deux mois.

La consultation des salariés peut être organisée par voie électronique. Participent à la consultation les salariés électeurs des établissements couverts par l'accord. L'accord est valide s'il est approuvé par les salariés à la majorité des suffrages exprimés.

Faute d'approbation, l'accord est réputé non écrit (C. trav., art. L. 2232-12).

L'accord comporte en principe, notamment, des indications sur :

- sa durée (déterminée, indéterminée avec préavis, déterminée avec renouvellement tacite). Rappelons qu'à défaut de précision sur sa durée, l'accord est réputé conclu pour une durée déterminée de cinq ans (C. trav., art. L. 2222-4) ;
- les modalités de dénonciation, en particulier la date de cessation d'effet et les conditions de sa survie limitée ;
- les formes de sa révision et la période où celle-ci est possible ;
- les mesures prises sur chacun des thèmes de négociations ;
- les mesures de publicité et de dépôt.

À noter que l'employeur n'a plus l'obligation de consulter le CSE préalablement à la conclusion de l'accord collectif (C. trav., art. L. 2312-14).

L'accord est déposé par la partie la plus diligente auprès des services du ministre chargé du travail (C. trav., art. D. 2231-2).

Remarque Les accords collectifs d'entreprise sur les salaires effectifs ne peuvent être déposés auprès de l'autorité administrative qu'accompagnés d'un procès-verbal d'ouverture des négociations portant sur les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, consignants les propositions respectives des parties (C. trav., art. L.2242-6).

Le procès-verbal atteste que l'employeur a engagé sérieusement et loyalement les négociations. L'engagement sérieux et loyal des négociations implique que l'employeur ait convoqué à la négociation les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise et fixé le lieu et le calendrier des réunions. L'employeur doit également leur avoir communiqué les informations nécessaires pour leur permettre de négocier en toute connaissance de cause et avoir répondu de manière motivée aux éventuelles propositions des organisations syndicales.

Le dépôt des accords de groupe, d'entreprise, d'établissement et interentreprises ainsi que les pièces l'accompagnant s'effectue sur la plateforme de téléprocédure de la Dreets (*TéléAccords*) (C. trav., D. 2231-4). Ce dépôt comporte notamment une version signée de l'accord et d'une version destinée à être publiée dans la base de données nationale.

Le dépôt des textes conventionnels doit s'accompagner, le cas échéant (C. trav., art. D. 2231-6 et D. 2231-7) :

- de la version signée par les parties ;
- une version publiable qui tient compte, le cas échéant, des modifications en cas de publication partielle ;
- l'acte de publication partielle le cas échéant ;
- la liste des établissements et leurs adresses respectives pour les accords collectifs d'entreprise s'appliquant à des établissements ayant des implantations distinctes.

Toutes ces pièces doivent être déposées via la plate-forme de téléprocédure : www.teleaccords.travail-emploi.gouv.fr.

Par ailleurs, l'article D. 2231-2 du Code du travail prévoit également la remise d'un exemplaire, par la partie la plus diligente, au secrétariat-greffe du Conseil de prud'hommes du lieu de conclusion.

b) Procès-verbal de désaccord

Lorsqu'aucun accord n'a pu être trouvé sur l'un des thèmes de la négociation obligatoire, un procès-verbal de désaccord doit être établi et consigner :

- les propositions respectives de toutes les parties à la négociation en leur dernier état ;
- les mesures que l'employeur entend appliquer unilatéralement. Il ne s'agit nécessairement, à ce stade, que d'un projet qui doit être soumis (temps de travail, structure des rémunérations, etc.) à consultation du

comité social et économique ou, pour les entreprises qui n'en sont pas encore dotées, du comité d'entreprise.

En l'absence d'un procès-verbal qui consacre la fin des négociations et leur échec, l'employeur qui prendrait une décision unilatérale dans les matières traitées, pourrait s'exposer à une action en référé pour la suspension de cette décision et/ou à une demande de dommages-intérêts pour préjudice subi, sauf urgence, et ceci sous le contrôle du juge du fond.

Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section II La négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) : une démarche, des méthodes

547-20 - Préparer une négociation sur la QVCT

La négociation annuelle sur la QVCT va obliger les parties prenantes à une réflexion régulière sur le travail réel, sur sa centralité dans l'organisation du travail pour garantir la performance de l'entreprise. Cette réflexion devra être remise à l'ordre du jour annuellement. Dès lors, les acteurs de la santé au travail doivent impérativement se saisir de cette négociation pour en faire un véritable levier de prévention.

Toutefois, il faut noter que la négociation sur la QVCT étant désormais englobée dans le cadre des négociations annuelles obligatoires, les thématiques portant strictement sur la QVCT peuvent être laissées un peu de côté ou noyées dans le cadre d'accords extrêmement larges. C'est pourquoi une grande vigilance s'impose pour ne pas passer à côté du sujet ou réduire la thématique à quelques mesures annexes.

De plus, les partenaires sociaux s'ils veulent éviter des accords « vitrines » sur la QVCT devront construire une réflexion en amont sur le sujet, choisir une bonne méthodologie de travail et garder en tête que l'élément central de la négociation QVCT porte sur un questionnement sur le travail réel, c'est-à-dire sur le quotidien des salariés et sur ce qui leur permet de trouver du sens à leur travail.

Ils devront également avoir la conviction que la négociation sur la QVCT est un élément clé pour prévenir les risques psychosociaux en entreprise.

Pour mettre l'accent sur les thématiques de QVCT, nous présenterons dans cette section un fil conducteur afin de mener à bien la négociation

Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section II La négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) : une démarche, des méthodes

547-21 - Définir la QVCT

Selon l'accord interprofessionnel signé le 19 juin 2013 par les partenaires sociaux, "« 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 9 décembre 2020 précise pour sa part :

« La qualité de vie au travail permet de dépasser l'approche par le risque professionnel en posant un regard plus large sur le travail et les conditions de sa réalisation. À cet égard, la qualité de vie au travail et son corollaire la qualité des conditions de travail participent à la qualité du travail et à la prévention primaire ».

Il ressort de cette affirmation et des débats parlementaires sur la loi santé au travail qui ont permis d'entériner légalement la réflexion des partenaires sociaux que, l'adoption de l'acronyme QVCT, qui remplace celui de QVCT comme thème de négociation obligatoire, vise à intégrer, dans la négociation, l'organisation du travail et à insister sur le caractère collectif de la thématique.

Les conditions de travail	La capacité à s'exprimer et à agir	Le contenu du travail
- L'environnement de travail (physique, technique, organisationnel, etc.).	- Participatif (groupe de résolution de problèmes, débats sur le travail, etc.). - Partenariat social	- Autonomie au travail : pouvoir d'agir sur des éléments de la tâche (rythme, procédure, choix des moyens, accès aux ressources, outils, etc.) et de les combiner de manière variée et adaptée à la situation de sorte à procurer un sentiment de maîtrise. - Valeur du travail : le sens du travail ou sa valeur est d'abord perçu par

Les conditions de travail	La capacité à s'exprimer et à agir	Le contenu du travail
<p>- Les conditions d'emploi (formation, carrière, égalité, parcours professionnel, etc.).</p> <p>- Les conditions de vie extraprofessionnelles en relation avec le travail (temps de transport, problèmes de santé, etc.).</p>	<p>(concertation, dialogue social, etc.).</p> <p>- Soutien managérial (clarté des objectifs, reconnaissance, etc.).</p> <p>- Soutien des collectifs (solidarité métier, travail en équipe, échanges sur les pratiques, etc.).</p>	<p>autrui (client, bénéficiaire, hiérarchie, pair, etc.) et renvoie au sentiment d'utilité.</p> <p>- Travail apprenant : il renvoie à la possibilité de mobiliser dans son exercice professionnel un ensemble de compétences (relationnelles, émotionnelles, physiques, cognitives, etc.). Un travail apprenant rend le travail intéressant.</p> <p>- Travail complet : réaliser une tâche complète non seulement au plan organisationnel (maîtrise d'un processus ou d'une séquence de processus), mais aussi pouvoir évaluer les effets de mon activité en regard des résultats que j'en attends, et pouvoir réduire l'écart entre les deux. Et donc de « <i>piloter</i> » ma performance (sentiment de responsabilité)</p>

(Source : « 10 questions sur la QVT », Anact)

La QVCT désigne ainsi les « actions d'amélioration des conditions de travail des salariés et de la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment » (extrait de l'ANI du 19 juin 2013 sur la QVT).

La QVCT vise donc d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent de « faire du bon travail » dans une ambiance saine.

Dès lors, toujours selon l'accord du 13 juin 2013, la promotion de la QVT suppose :

- un dialogue social de qualité ;
- de veiller à écarter tout impact pathogène des modes d'aménagement du travail ;
- de promouvoir un travail de qualité qui participe de l'épanouissement de la personne au travail ;
- que chacun trouve sa place au travail et que le travail garde sa place parmi les autres activités humaines.

La démarche pour l'amélioration de la QVCT doit être :

- globale dans le sens où elle croise tous les enjeux de la situation traitée (pour les personnes, la qualité et l'organisation du travail, l'efficacité et la qualité des services rendus). Mais aussi parce que les effets sont attendus à la fois pour les clients, et les salariés eux-mêmes ;
- collective puisqu'elle associe la direction, les managers, les salariés et leurs représentants pour prendre en compte leurs différents points de vue ;
- concrète sous forme d'expérimentation. Elle est tournée vers l'action et doit produire des améliorations.

Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section II La négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) : une démarche, des méthodes

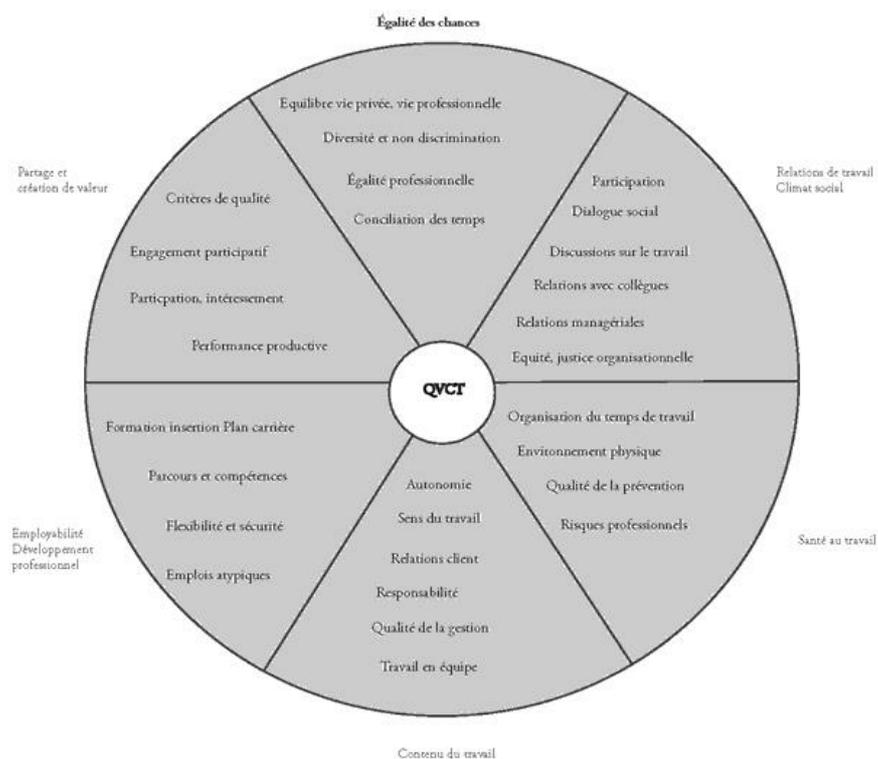
547-22 - Le champ de la QVCT

La négociation sur la QVCT peut aboutir à traiter des thématiques extrêmement variées, mais il est important de s'entendre préalablement sur le champ de la négociation, sur sa délimitation.

Selon l'accord du 19 juin 2013, la QVT résulte de la conjonction de différents éléments tels que :

- la qualité de l'engagement de tous, à tous les niveaux de l'entreprise ;
- la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise ;
- la qualité des relations de travail ;
- la qualité des relations sociales ;
- la qualité de l'organisation du travail ;
- la qualité du contenu du travail ;
- la qualité de l'environnement physique de travail ;
- la possibilité de réalisation et de développement personnel ;
- la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle ;
- le respect de l'égalité professionnelle.

De manière graphique, le champ de la QVCT peut être visualisé de la manière suivante :



Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail Gestion des risques psychosociaux Etude 547 Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section II La négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) : une démarche, des méthodes

547-23 - La formation des acteurs de la négociation

Il est conseillé de prévoir une ou plusieurs séances de formation des acteurs (Codir, organisations syndicales, comité social et économique ensemble ou séparément). Ces formations, généralement dispensées par un expert extérieur à l'entreprise, permettent de créer une culture commune sur un sujet particulièrement complexe et de s'entendre sur les mêmes définitions et la métrologie à utiliser.

Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail Gestion des risques psychosociaux Etude 547 Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section II La négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) : une démarche, des méthodes

547-24 - Préparer la négociation

La préparation d'une négociation se déroule généralement en six étapes.

- 1 – Distinguer les enjeux stratégiques pour l'entreprise des contraintes légales.
 - 2 – Évaluer les contraintes des différents acteurs de la négociation.
 - 3 – Arriver à un diagnostic partagé et en dégager les problématiques pour la mise en place d'indicateurs.
 - 4 – Élaborer les scénarios de la négociation.
 - 5 – Mettre en place un plan de communication globale.
 - 6 – Préparer la négociation avec l'équipe des négociateurs.
- L'application pas à pas de cette démarche se révèle tout à fait pertinente pour mener à bien la négociation.

Il faut enfin réfléchir à la pérennisation de la démarche.

547-25 - Distinguer les enjeux stratégiques de l'entreprise des contraintes légales

Il s'agit ici d'une approche méthodologique qui traverse chacune des étapes de la préparation, de la conduite et du suivi de la négociation. Au début de la démarche, on peut dresser le tableau suivant :

Contraintes légales	Enjeux stratégiques
<p>Loi du 31 décembre 1991 (C. trav., art. L. 4121-1 à L. 4121-5).</p> <p>Circulaire DRT n° 6 du 18 avril 2002 : obligation de garantir la santé physique et mentale des travailleurs par le respect des principes de prévention et la mise en place d'une démarche spécifique.</p>	<p>Jusqu'où l'entreprise peut-elle négocier une responsabilité qui lui incombe et dont elle est civilement et pénalement responsable ?</p> <p>Comment articuler sur le terrain la négociation avec les OS et les prérogatives du CSE ?</p>
<p>Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 : obligation de négocier annuellement sur la QVT.</p> <p>Obligation pour les partenaires sociaux d'aborder comme thème de négociation le droit à la déconnexion. En cas d'absence d'accord sur la mise en place de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, obligation d'élaborer une charte après avis du comité social et économique .</p>	<p>Comment faire de la QVT un thème central des Négociations obligatoires ?</p> <p>Comment relier les thématiques : droit à la déconnexion, charge de travail et conciliation vie familiale et vie professionnelle ?</p>
<p>Loi n° 2021-1018 du 2 août 2021 obligation de négocier sur la QVCT</p>	<p>Comment faire de la thématique de l'organisation du travail un thème clé de discussion entre les partenaires sociaux ?</p>

Les contraintes légales, par définition, sont les mêmes pour toutes les entreprises concernées par le champ d'application de la réglementation. En revanche, les enjeux stratégiques sont sensiblement différents d'une entreprise à l'autre.

Sous l'angle stratégique, pour faire de la QVCT un thème clé de la négociation, il convient de mettre en avant les enjeux de performance globale qui sous-tende la QVCT, de manière concertée. Ces enjeux sont notamment :

- l'attractivité, la fidélisation des salariés ;
- l'engagement au travail ;
- l'anticipation des risques psychosociaux ;
- la maîtrise de l'impact des mutations des organisations, des restructurations, de la mise en place de nouveaux outils ou process ;
- l'anticipation et la compréhension des enjeux du marché (exigences clients et des donneurs d'ordres, évolutions technologiques, etc.) ;
- la construction d'une démarche RSE ;
- la favorisation d'un dialogue social de qualité ;
- la mise en place d'une politique QVCT globale.

L'identification des enjeux ne consiste pas à faire la liste des dysfonctionnements, ni à établir un cahier de revendications, ni même à fixer précisément les points à améliorer. Il importe plutôt, à ce stade, de se projeter dans l'avenir, sans occulter les problèmes actuels, pour identifier les axes sur lesquels *a priori* on souhaiterait progresser. On peut ainsi s'interroger sur les éléments suivants :

Comment la stratégie de l'entreprise va-t-elle évoluer ?

Quels sont les projets techniques et organisationnels (développement du numérique, nouveau produit, fusion d'unités, déménagement d'un site) qui se dessinent pour demain ? Toutes ces questions en ayant en tête que "« les conditions de travail d'aujourd'hui sont les résultats des projets d'hier, et que les projets d'aujourd'hui détermineront les conditions de travail de demain »". De même qu'il importe d'identifier ce qui fait sens et efficacité dans le travail (autonomie, initiative, travail en équipe, relation client, innovation, maîtrise des processus, etc.) et ce que sont les enjeux sociétaux pour l'entreprise et fixer un ou des axes de progrès.

547-26 - Évaluer les contraintes des différents acteurs de la négociation

Salariés, organisations syndicales, comité de direction ont des niveaux différents d'appréciation des enjeux liés à la QVCT. Les contraintes des différents acteurs interagissent de façon systémique. Ainsi, le niveau de prise de conscience et d'appropriation du sujet par le Codir, la nature du dialogue social dans l'entreprise, le niveau de professionnalisation des partenaires sociaux des deux côtés de la table des négociations, le degré de sensibilisation des salariés au sujet (pyramide des âges dans l'entreprise, cas de plaintes pour harcèlement, situations de surcharge ou sous charge de travail, secteurs en forte mutation, aspiration au télétravail, etc.) vont conduire à des stratégies de négociation différentes qui peuvent se schématiser par le tableau suivant :

Dialogue social bloqué ou tendu	L'objectif de la négociation n'est pas de parvenir à un accord mais d'acter le dispositif de prévention des RPS et de répondre aux contraintes légales et jurisprudentielles sur le droit à la déconnexion et la surveillance de la charge de travail.
Régulation sociale non stratégique	Lorsque le Codir ne se saisit pas du sujet, la DRH devra identifier les mesures à prendre telle que, par exemple, une mesure de la satisfaction, à pouvoir transmettre au Ministère et à ses partenaires.
Régulation sociale en construction	Compte tenu des circonstances, l'entreprise ne souhaite pas engager de négociation très approfondie sur le sujet mais consulte le CSE, les managers, sur le dispositif de prévention à mettre en place pour prévenir les RPS, réguler la charge de travail des collaborateurs, mettre en place à titre expérimental quelques mesures phares : groupe d'expression, télétravail, etc.
Régulation sociale maîtrisée et faisant l'objet d'une intégration stratégique	La négociation sur la QVCT est l'occasion d'un accord de méthodologie sur la manière de mettre en place le dispositif de prévention des RPS et d'assurer une meilleure qualité du travail et de la reconnaissance au travail. Ou alors, la négociation sur la QVCT est l'occasion de faire un bilan sur le dispositif existant et de proposer des améliorations.

Notons que l'Anact a procédé à l'analyse de la vingtaine d'accords sur la QVT signés avant l'entrée en vigueur de la loi Rebsamen de 2015. Selon elle, les accords analysés peuvent être répartis en trois catégories (www.anact.fr) :

les plus nombreux sont ceux qui reposent sur des **enjeux « sociétaux »** (diversité, lutte contre les discriminations, emploi des seniors, égalité professionnelle, etc.) et renvoient souvent à des obligations sociales de négocier. Ce sont donc les sujets les plus faciles à négocier car ils s'imposent à tous ; ils sont souvent mis en place sur la base d'enquêtes ou de diagnostics visant à identifier les besoins des salariés. La démarche est conduite principalement par les services RH, en lien avec les partenaires sociaux. Ils permettent de répondre aux questions de conciliation des temps, télétravail, maintien dans l'emploi, création de crèche, accès facilité aux transports collectifs, etc. ;

d'autres partent **d'enjeux économiques**, à savoir le plus souvent des aléas de marché qui imposent la mise en œuvre de nouveaux *process*, la création de nouveaux produits ou encore des réorganisations ou des regroupements d'unité. Dans ce cas, c'est la direction de l'entreprise qui est à la manœuvre : elle communique en direction des salariés, les informe, les forme, éventuellement avec la mise en place de groupes de réflexion. Aux acteurs RH et au CSE sont associés des experts de l'accompagnement du changement, ainsi que les managers de proximité. Selon Julien Pelletier, pilote de la mission « "priorité QVT" » à l'Anact, « la démarche peut avoir des effets positifs en termes de qualité de vie au travail dans la mesure où les salariés sont formés, accompagnés vers des mobilités ou des évolutions professionnelles. Mais on est là dans une "démarche descendante", où la notion de performance reste encapsulée dans la conception qu'en a la direction » ;

les derniers sont fondés sur des **enjeux de travail**, comme l'autonomie, la nature de l'activité, l'intérêt et le sens du travail, le droit à l'erreur, la responsabilisation des salariés, le renforcement du dialogue professionnel, etc. Elle se traduit souvent par des expérimentations avec les salariés, des phases pilote. « On demande aux salariés d'évaluer les transformations en temps réel. Dans ce cas, on peut agir vraiment sur l'organisation du travail, via l'expression des salariés ». "Dans ce type de démarche, les acteurs de l'entreprise sont impliqués jusqu'au plus haut niveau : ce ne sont plus seulement les managers de proximité qui sont chargés de la mise en œuvre, mais l'ensemble de l'encadrement, jusqu'aux membres du Codir ou du Comex. Ce type d'accord est donc à privilégier.

547-27 - Arriver à un diagnostic partagé sur la QVCT

Au niveau méthodologique, pour mener à bien une négociation, il faut faire précéder la négociation proprement dite d'un diagnostic portant sur la situation réelle de l'entreprise au jour où les négociations s'ouvrent. Il convient impérativement que ce diagnostic soit partagé par l'ensemble des acteurs. En effet, si tel est le cas, des leviers d'action s'imposent plus naturellement à tous, et la phase de négociation s'en trouve facilitée.

L'article 13 de l'ANI du 19 juin 2013 précise d'ailleurs en ce sens qu'en cas de négociation sur la QVT, un diagnostic préalable qualitatif et quantitatif doit être établi, selon une méthodologie favorisant la participation et la confiance des salariés.

Cette démarche doit permettre de « *déterminer les enjeux propres à l'entreprise* ».

Remarque Pour élaborer le diagnostic, il est possible de mettre en place un comité QVCT dont la composition dépasse les seuls acteurs de la négociation QVCT : il peut être composé de représentants de la direction, d'élus et de responsables métiers (production, marketing, bureau des méthodes, DSI, etc.). Il ne convient donc pas simplement de nommer un référent QVCT chargé du diagnostic, mais bien de concevoir une nouvelle configuration d'acteurs. Un tel système permet de renforcer la qualité de la décision et d'assurer l'engagement dans l'action.

Pour élaborer ce diagnostic, il ne s'agit pas de partir de zéro mais de faire l'inventaire des dispositifs déjà mis en place.

Le diagnostic doit croiser les éléments déjà existants dans l'entreprise, souvent totalement inexploités et pourtant riches d'informations non valorisées. Il convient donc de s'appuyer sur l'ensemble des informations déjà disponibles, telles que les règles applicables aux conditions de travail, celles relatives à l'égalité professionnelle et à la conciliation des temps, les outils et dispositifs de la branche et de l'entreprise en matière de stress, diversité, seniors, GEPP, etc.

Les informations issues du document unique et de la base de données économiques et sociales **et environnementales** définis à l'article L. 2312-36 du Code du travail doivent bien évidemment occuper une place centrale.

On peut également se référer aux avis du CSE aux indicateurs de qualité de vie au travail quand ils existent, ou encore aux restitutions résultant des espaces d'expression des salariés prévus par l'accord.

Modalités et caractéristiques du diagnostic

Modalités	Matériaux	Usages et avantages	Difficultés et limites
Analyse de documents.	Rapports CSE. Base de données économiques et sociales et environnementales. DUERP Etc.	Données accessibles. Peu coûteux.	Faible cohérence des données.
Enquête ou questionnaire.	Perception des salariés (satisfaction, attentes, stress, etc.).	Expression directe de tous les salariés.	Interprétation des résultats.
Expertise CSE. Diagnostic d'un consultant. Etc.	Analyses de l'expert. Résultats d'entretiens. Observations du travail	Objectivité de l'analyse. Propose des axes pour l'action.	Appropriation des analyses. Dépendance face à l'expert externe.
Évaluation des accords collectifs et des actions de prévention.	Dispositifs conventionnels, plans d'action antérieurs, etc.	Informations accessibles. Utile aux négociateurs.	Difficultés à évaluer les effets. Limité aux pratiques conventionnelles et RH.
Inventaire des bonnes pratiques.	Pratiques managériales, usages du mail, animation des réunions, etc.	Information, diffusion sur la base de l'exemplarité.	Parfois superficiel, ne touche pas l'organisation du travail.

(Source : guide pratique « 10 questions sur la QVT », ANACT)

Le diagnostic porte généralement sur les démarches d'amélioration continu, les évolutions technologiques, les réorganisations et sur la manière dont les salariés participent aux transformations de leurs situations de travail.

Plus précisément, le diagnostic porte sur les éléments suivants :

la nature des objectifs de la QVCT et, en particulier, sur le champ de la santé au travail. La QVCT porte sur :

- l'articulation des sphères de vie (conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle, déconnexion numérique),
- les conditions d'exercice du travail (IRP, management, moyens, relations interpersonnelles et collectives du travail),
- l'utilité et le sens du travail, les transformations rapides du travail (numérisation...), la

conduite du changement, la mobilisation de modalités d'organisation du travail tel le télétravail... ,

- l'expression des salariés et leur participation ;

les acteurs directement concernés par la question, - qui ne sont pas seulement les RH, les préventeurs - mais aussi les concepteurs de l'organisation (DSI, directions métiers...), le management de proximité, les salariés eux-mêmes et leurs représentants ;

les bonnes pratiques des branches professionnelles et des entreprises utiles pour avancer sur les sujets :

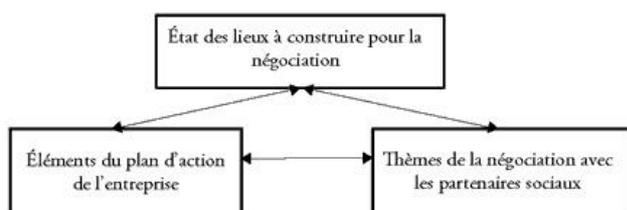
- l'information des salariés : l'explication de la stratégie de l'entreprise à tous les salariés, la communication sur un projet d'entreprise compréhensible par tous, l'affirmation de valeur et d'une éthique de l'entreprise,
- l'articulation du travail avec la vie privée : conciliation, limites des intrication réciproques, les dispositifs liés à la parentalité,
- la qualité des relations sociales et du contenu du travail : la reconnaissance du travail réalisé, l'accent sur le sens, la valeur et la finalité du travail, le degré d'autonomie, la confiance,
- la santé au travail et de prévention de la désinsertion professionnelle : la prévention des risques psychosociaux, le retour au travail des personnes malades,
- le dialogue social et l'implication des salariés via le dialogue professionnel

De plus, il est conseillé de ne pas occulter les éventuels signes de mal-être au sein de l'entreprise ou de l'organisme concerné. L'objectif n'est pas en effet d'édulcorer la réalité des relations de travail mais de la transformer.

Pour mener à bien les discussions et arriver à un diagnostic partagé, l'ANACT propose d'utiliser le tableau suivant (www.anact.fr) :

	Efficacité, efficience (coût, qualité de la prestation, satisfaction client, délais, qualité des procédures, qualité des méthodes (planning, logiciels, outils, procédures, etc.), ressources mobilisée).	Santé (pénibilité, autonomie, charge de travail, exposition à des risques physiques et psychosociaux, temps de travail, équilibre vie professionnelle - vie personnelle, sécurité des personnes, etc.).	Métier (évolution du métier, compétences, apprentissage en situation, conditions d'emploi, parcours, professionnalisation, polyvalence, etc.).
Risques			
Opportunités			

La bonne structuration du diagnostic permet de choisir les thèmes que l'on souhaite porter à la négociation ainsi que d'objectiver les demandes des partenaires. Ce qui peut se figurer par le schéma suivant :



Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail Gestion des risques psychosociaux Etude 547 Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section II La négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) : une démarche, des méthodes

547-28 - Définir des indicateurs spécifiques pour l'entreprise

Selon l'article 13 de l'ANI du 13 juin 2013, les indicateurs de qualité de vie au travail doivent résulter d'une « approche pragmatique et mesurée » et ils doivent être « définis et partagés entre les partenaires sociaux au plus près des réalités de l'entreprise et de la situation des salariés ».

Dès lors, il convient de mettre en place un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs croisés susceptibles de fournir des informations utiles, en ne s'intéressant pas tant à les comparer entre eux qu'à leur évolution dans le temps.

Sans entrer dans des traitements de données complexes et très élaborés, la construction et l'interprétation de représentation graphiques simples, comme la pyramide ou l'histogramme des âges par services ou secteurs, permettent d'enrichir les diagnostics et de faire évoluer le regard des acteurs sur les enjeux liés à l'évolution des populations de l'entreprise (déséquilibres hommes/femmes ou juniors/seniors ; répartition différenciée des âges dans les différentes unités opérationnelles ; attractivité de l'emploi ; etc.).

LA MÉTHODE D'ANALYSE COMPTE CINQ ÉTAPES

1 Description démographique de l'entreprise

Structure des âges, ancienneté et sexe

2 Répartition dans les différentes activités

Qui travaille où ?

Où en est-on du déploiement de l'organisations hybrides (en télétravail et sur site) ?

3 Analyse des conditions d'emploi

Qui travaille comment ?

4 Analyse des contraintes et de la santé

Qui est exposé à quoi ?

5 Analyse des parcours

Qui évolue comment ?

Avec ces indicateurs, il est ainsi possible de mieux percevoir les éléments suivants :

- relations sociales et de travail ;
- contenu et qualité du travail ;
- environnement physique de travail ;
- réalisation et développement professionnel ;
- égalité de traitement femmes/hommes ;
- conciliation vie professionnelle/ vie personnelle ;
- modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail ;
- régularisation des technologies de l'information et de la communication ;
- etc.

À titre d'illustration, nous reproduisons également en annexe les indicateurs préconisés par le cabinet Technologia (voir n°547-100).

[Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail](#) Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section II La négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) : une démarche, des méthodes

547-29 - Élaborer les scénarios de la négociation

Les différentes analyses précédentes étant effectuées, on peut alors commencer à dessiner les contours de l'accord, concevoir les marges de négociations et anticiper les réactions des partenaires.

Deux types d'accord peuvent être envisagés :

l'accord sur le fond. Lorsque l'entreprise a déjà une expérience certaine de la prévention des risques psychosociaux, elle peut intégrer dans l'accord et compléter les dispositifs déjà mis en œuvre ;

l'accord de « méthodologie ». Il s'agit d'une variété d'accord sur le fond qui convient aux entreprises qui sont au début de leur démarche QVCT. L'objectif est d'indiquer les dispositifs et les méthodologies d'évaluation des risques psychosociaux et de mise en place de quelques thématiques QVCT qui seront expérimentées, sans les figer complètement dans leur description. Ce qui permet une expérimentation sur le terrain, des adaptations et des évolutions.

Nous reproduisons en annexe la trame de ce type d'accord telle que le propose l'Anact (voir n° 547-105).

[Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail](#) Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section II La négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) : une démarche, des méthodes

547-30 - Structurer la trame de l'accord

Il nous semble nécessaire, à ce stade, d'anticiper la rédaction de l'accord. Il existe, bien sûr, des figures imposées.

Le préambule définit ce que l'on entend par QVCT : une référence à la définition retenue par l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 peut, en ce sens, être utile.

Le préambule précise également les enjeux contextuels et la portée de l'accord. Peuvent notamment être rappelés :

- la centralité du travail ;
- le postulat de l'association de la QVCT et de la performance ;
- les termes de la négociation : articulation QVCT, qualité du travail et engagement ;
- le positionnement de l'entreprise par rapport à l'ensemble de ces enjeux.

Un chapitre premier revient précisément sur le champ d'application de l'accord.

Enfin, les différents chapitres décrivent les dispositifs retenus et le rôle dévolu aux différents acteurs, sans omettre, des thématiques fondamentales en matière de QVCT (voir section 3).

[Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail](#) Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section II La négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) : une démarche, des méthodes

547-31 - Anticiper les réactions des partenaires

Suivant les entreprises, la concurrence intersyndicale, l'articulation entre organisations syndicales et CSE ou le niveau d'intégration du dialogue social dans la stratégie de régulation sociale globale de l'entreprise peuvent permettre d'anticiper les prises de position de départ et de situer où résident les marges de manœuvre de la négociation. La question clé étant toujours de faire partager un état des lieux et de s'accorder, à partir de cet état des lieux, sur les questions que la négociation est susceptible de résoudre.

[Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail](#) Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section II La négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) : une démarche, des méthodes

547-32 - Préparer un plan de communication globale

Toute négociation peut déboucher sur une situation de blocage qui peut affecter la qualité du dialogue social. Il est ainsi nécessaire d'anticiper la gestion éventuelle des points de blocage et des crises, notamment en préparant un plan de communication globale (interne et externe). Cela permet d'établir les messages-clés que l'on veut faire passer à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et d'anticiper les réactions des uns et des autres. Cela permet éventuellement de proposer aux organisations syndicales la rédaction d'un compte rendu de réunion sur lequel les parties pourront communiquer après l'avoir validé.

[Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail](#) Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section II La négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) : une démarche, des méthodes

547-33 - Préparer l'équipe de négociateurs

Préparer l'équipe des négociateurs, est l'une des conditions de la réussite de la négociation. Répartition des rôles, anticipation de la gestion des incidents, repérage des phases-clé, mise en cohérence des positions de chacun, etc. Toutes ces données sont autant de points à anticiper et à préparer. Pour passer d'une négociation sous contrainte à une négociation sous contrôle.

[Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail](#) Gestion des risques psychosociaux Etude 547

Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section II La négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) : une démarche, des méthodes

547-34 - Donner vie à l'accord : évaluer la QVCT

Le suivi, ou l'évaluation des mesures expérimentées dans l'accord sont indispensables. Ce suivi peut être réalisé par un groupe technique ou un groupe de travail dont les critères de composition sont définis paritairemment.

Juger de la valeur des dispositifs gestionnaires ou organisationnels demande une animation rigoureuse de l'exercice. Il ne s'agit pas de se limiter à la critique mais, sur la base des analyses des projets techniques et organisationnels en phase amont ou pilote, il convient de proposer de nouveaux fonctionnements. Les salariés impliqués sont donc ici fortement responsabilisés.

Le fonctionnement du groupe de travail peut se concevoir de la manière suivante :

Choix de l'action à évaluer	Le comité QVCT a choisi le projet (lean, télétravail, réorganisation) à soumettre à l'évaluation d'un groupe de salariés.
Choix du moment de l'évaluation	En phase amont du projet (conception), le groupe de salariés travaille sur le mode de l'anticipation et de la simulation du travail futur. En phase pilote, le groupe de travail peut observer le nouveau fonctionnement. En continu, le projet est évalué lors de ses différentes phases (amont, pilote, déploiement).
Choix du groupe	Un groupe mixte composé de salariés concernés par le projet, des préventeurs, des managers et un responsable opérationnel du projet expérimenté. Entre six et 12 personnes. Il est souhaitable d'avoir une co-animation : par exemple un RH (pour l'aspect méthode) et un pilote opérationnel (aspect technique du projet d'organisation).
Conception d'un référentiel d'évaluation	Les critères sont définis par le groupe de travail. Ce référentiel intègre trois registres ou domaines (technique, économique, social). L'usage des trois types de critères permet de s'approprier le projet dans sa globalité et sa cohérence.
Conception des modalités d'investigation	Si le groupe considère que le projet va augmenter par exemple le risque de mal de dos et accroître les délais de livraison au client, il doit démontrer ses dires avec des données quantitatives ou qualitatives et, donc, enquêter. Bref, il s'agit d'élaborer des modalités d'investigation : documents, visites sur le terrain, entretiens avec des opérateurs, des managers, le service de prévention.
Analyses	L'explication des données, leur sens, l'usage qui en est fait. La production de tableaux Excel, de graphiques, de photos facilitera l'analyse collective.
Interprétation	Production d'hypothèses, de sens, de cohérence : en quoi les constats et analyses effectuées renvoient-elles à l'organisation du travail, aux changements introduits par le projet ?
Conception de scénarios	On peut considérer que les propositions de nouveaux fonctionnements (infléchissement plus ou moins marqué du projet initial) sont le stade ultime de l'appropriation du projet.

Signalons pour finir que selon l'Anact, la signature d'un accord sur la QVCT doit s'inscrire dans le cadre d'une démarche globale QVCT qui peut être synthétisée de la façon suivante (www.anact.fr) :

Une démarche en quatre étapes

	Concevoir la démarche	Poser le diagnostic	Expérimenter	Pérenniser
objectif	<ul style="list-style-type: none"> Positionner le sujet au niveau stratégique. Définir le cadre et le processus. 	<ul style="list-style-type: none"> Partager le diagnostic. Identifier les problématiques QVCT prioritaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Inscrire les objectifs QVCT dans le fonctionnement de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> Définir les modalités de suivi. S'approprier les innovations.
méthodes	<ul style="list-style-type: none"> Conduite de projet paritaire. Analyse des enjeux. 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse du travail. Enquête. Rapport de situation comparée. 	<ul style="list-style-type: none"> Espaces de discussion. Outils des acteurs et les projets de l'entreprise. Formation/action. 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse, capitalisation. Baromètre QVCT.
livrable	<ul style="list-style-type: none"> Accord de méthode. Cadre de la démarche. Système de pilotage. 	<ul style="list-style-type: none"> Axes d'expérimentations. 	<ul style="list-style-type: none"> Bilan des actions. Identification des innovations. 	<ul style="list-style-type: none"> Accord intégré. Modalités de déploiement.

ÉVALUATION CONTINUE = APPRENTISSAGE

Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail Gestion des risques psychosociaux Etude 547 Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section III Les thématiques de fond de la QVCT

547-40 - Concilier vie personnelle et vie professionnelle

a) La place du temps partiel

Le temps partiel est très majoritairement réservé à des tâches jugées « séquençables ». En pratique, il y est souvent recouru dans le cadre de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale et est majoritairement occupé par les femmes.

L'accord sur la QVCT est une bonne occasion de promouvoir le temps choisi. Pour ce faire, il est important qu'il s'ouvre à toutes les fonctions de l'entreprise, y compris à celles à fortes responsabilités, et soit incitatif pour tous, pour les hommes comme pour les femmes.

Pour favoriser sa mise en place, il convient d'insister sur l'importance du travail collaboratif et sur la capacité des différents collaborateurs à partager un même projet ou dossier.

L'accord peut mettre en exergue l'entretien « forfait jours » ou l'entretien professionnel comme une occasion d'aborder les modalités de passage à temps partiel sans entraver l'évolution professionnelle.

Des indicateurs peuvent être mis en place pour mesurer l'efficacité des mesures mise en place sur ce point dans l'accord.

b) Mise en place ou pérénisation du télétravail

La crise sanitaire liée à la Covid-19 a largement favorisé le développement du télétravail. Qu'il soit régulier, occasionnel ou exceptionnel, le télétravail concerne un nombre important de salariés. Selon l'enquête Sumer 2017 de la Dares, qui fait état des dernières données statistiques disponibles avant la crise sanitaire liée au Covid 19, 3 % des salariés disaient pratiquer le télétravail de manière régulière (au moins 1 jour par semaine). Chez les cadres, ce taux était de 11 %.

En pratique, de nombreuses entreprises le pratiquent sans forcément le revendiquer. Pourtant, il n'est pas rare que des cadres autonomes emportent régulièrement du travail à domicile.

La négociation sur la QVCT peut être l'occasion de « mettre à plat » toute ces pratiques et de les encadrer précisément, sur le plan juridique comme sur le plan pratique.

[L'ordonnance du 22 septembre 2017](#) relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales, telle que modifiée par la loi de ratification n° 2018-217 du 29 mars 2018, modifie la définition légale du télétravail (l'exigence du caractère régulier est supprimée) et ses conditions de mise en place du télétravail ([Ord. n° 2017-1386, 22 sept. 2017, JO 23 sept.](#) ; [L. n° 2018-217, 29 mars 2018, JO 31 mars](#)). Celle-ci peut avoir lieu ([C. trav., art. L. 1222-9](#)) :

- par accord collectif ;
- à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique s'il existe ;
- en l'absence d'accord collectif ou de charte, par accord entre l'employeur et le salarié qui le formalisent par tout moyen.

Le contenu de l'accord ou de la charte est défini par [l'article L. 1222-9 du Code du travail](#). Il comporte :

- les conditions de passage en télétravail, en particulier en cas d'épisode de pollution mentionné à [l'article L. 223-1 du code de l'environnement](#), et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;
- les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;
- les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ;
- la détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail.

Les nouvelles dispositions ne prévoient plus l'obligation de prendre en charge les frais professionnels exposés par le salariés dans le cadre de son activité en télétravail. Toutefois, l'employeur demeure tenu, en application de l'article 7 de l'ANI, sauf là encore à y déroger par accord collectif, de fournir, installer et entretenir les équipements nécessaires au télétravail ou, si le télétravailleur utilise son propre matériel, d'en assurer l'adaptation et l'entretien. En outre, rappelons que selon la jurisprudence, il est de principe que les frais qu'un salarié justifie avoir exposés pour les besoins de son activité professionnelle et dans l'intérêt de l'employeur doivent lui être remboursés (Cass. soc, 25 févr. 1998, n° 95-40.144 ; [Cass. soc., 25 mars 2008, n° 08-43.156](#)).

L'ANI du 26 novembre 2020 que les partenaires ont signés dans le cadre la crise sanitaire Covid 19, sur le télétravail n'est pas pensé comme un accord contraignant pour les entreprises mais avant tout comme un outil d'aide au dialogue social et un appui à la négociation. Il précise notamment :

- la définition du télétravail et celle du champ des postes télétravaillables ;

- le principe du double volontariat des parties ;
- la motivation du refus de l'employeur suite à une demande de télétravail ;
- la prise en charge des frais professionnels ;
- l'équipement et l'usage des outils numériques.

Pour plus de détails sur le télétravail (et notamment les préconisations issues du plan de sobriété énergétique présenté par le gouvernement le 6 octobre 2022), voir n° 533.

c) Congés supplémentaires et aménagements d'horaire

La négociation sur la QVCT peut également être l'occasion d'octroyer des jours supplémentaires de congés ou de prévoir des dispositifs d'aménagement d'horaires, afin de permettre aux salariés de concilier temporairement leurs obligations professionnelles et leurs obligations familiales ou leurs engagements associatifs ou sociétaux.

Peut, par exemple, être mis en place des congés supplémentaires (enfants malade, aide à une personne dépendante ou pour la réalisation de tout autre projet personnel mobilisant le salarié pour une période déterminée).

Étant donné que la prise en compte d'aspirations ou contraintes individuelles vient percuter le principe de l'horaire collectif, il convient dès lors pour les partenaires sociaux de bien s'entendre sur les critères et conditions dans lesquels ces aménagements peuvent être accordés, prennent fin et peuvent au besoin être revisités, de manière à préserver l'équité et maintenir un cadre sécurisant pour toutes les parties.

Remarque Sous la thématique « *conciliation vie personnelle/vie professionnelle* », l'accord QVCT peut prévoir des dispositions de nature très diverses. Au-delà des dispositions sur le temps partiel, le télétravail ou les congés, peuvent également être inclus des mesures sur le co-financement de chèque Cesu, la mise en place d'espaces détente, de salles de sport, d'un service de conciergerie, etc.

Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section III Les thématiques de fond de la QVCT

547-41 - Mise en place d'espaces de discussion

L'article 12 de l'ANI du 19 juin 2013 sur la QVT a voulu insister sur la centralité du travail et la nécessité d'ouvrir des espaces de discussion sur le travail, au sein de l'entreprise (ANI, 19 juin 2013, art. 12).

L'accord fait expressément référence au titre I de l'accord interprofessionnel du 17 mars 1975 sur l'amélioration des conditions de travail. Le contenu de ce dernier est en effet tout à fait éclairant : "« Les méthodes d'organisation du travail ne sauraient être immuables ; les modifications qui leur sont apportées doivent tendre à diminuer, voir à supprimer, la pénibilité des tâches ou les inconvénients tenant à leur parcellisation ou à leur répétitivité, à élever le degré de qualification du travail et par conséquent l'intérêt de celui-ci, à accroître la part d'initiative et de responsabilité de chacun. »."

Y ont été incluses des dispositions sur les rythmes de travail, l'intensité musculaire ou intellectuelle, la tension nerveuse, la charge de travail, sa compatibilité avec l'effectif, etc.

L'ensemble des dispositions qui peuvent être prises pour améliorer les conditions de travail est présenté comme une condition nécessaire au développement de la personnalité des salariés. L'accord de 1975 offre ainsi une conception large des conditions de travail très en phase avec une approche QVCT. Toutefois, il n'a conçu le dialogue sur le travail et les conditions de travail qu'avec les syndicats et les institutions représentatives du personnel. L'ANI du 19 juin 2013 a le mérite d'aller plus loin, en demandant aux entreprises de développer des initiatives favorisant **l'expression directe des salariés sur leur travail**. Cette incitation s'inscrit clairement dans le prolongement du droit d'expression directe et collective prévu aux [articles L. 2281-1 et suivants du Code du travail](#).

On sait que jusqu'ici ce droit, issu des lois Auroux, n'a pas réellement fonctionné. Néanmoins, le contexte en entreprise a totalement changé : la montée des risques psychosociaux, l'évolution très rapide des organisations et du travail exigent que les salariés puissent s'exprimer plus directement sur leur travail (sur ce sujet, voir également « *Du droit d'expression aux espaces de discussion ou la renaissance d'un droit oublié* », F. Rigaud, Chronique, JSL n° 381, 10 févr. 2015).

L'ANI de 2013 décrit les conditions réputées garantir le succès de ces espaces de discussion. Ce sont "« des groupes de travail entre salariés d'une entité homogène de production ou de réalisation d'un service, organisés en présence d'un référent métier ou d'un facilitateur chargé d'animer le groupe et d'en restituer l'expression, et comportant un temps en présence de leur hiérarchie »."

Ainsi, il s'agit de permettre aux salariés confrontés quotidiennement à des problèmes communs de partager leurs difficultés au sein d'un espace de régulation animé par une personne dotée des compétences nécessaires. Le référent métier doit être une personne dont la légitimité interne est acquise. Par défaut, tout au moins lors de la mise en place des groupes, le facilitateur peut être un tiers intervenant extérieur à l'entreprise, qui se porte garant de la méthodologie utilisée (respect de l'écoute, etc.). Notons que la liberté de parole peut être assurée par l'absence de la hiérarchie, mais il est impératif, en raison même de l'objet du groupe, qu'à un moment donné la hiérarchie soit associée.

Pour le groupe, il s'agit sur une thématique donnée, de pouvoir partager le diagnostic de la situation, apprendre à le restituer puis d'élaborer ensemble des solutions sur la manière de résoudre concrètement les problèmes mis à jour. Ainsi, ces échanges doivent "« contribuer à créer des relations empreintes de plus de bienveillance et à développer un climat de confiance réciproque »" (extrait de l'ANI du 2013). D'une certaine manière, il s'agit de professionnaliser le dialogue en entreprise.

Toujours selon l'ANI de 2013, pour bien articuler la place des espaces de discussion dans le cadre du dialogue social, il est important de prévoir que les institutions représentatives du personnel doivent reprendre la main à l'issue du processus : "« Les restitutions validées par le groupe sont portées à la connaissance (...) des institutions représentatives du personnel »."

L'ANI de 2013 prévoit aussi que "« les restitutions issues des espaces d'expression peuvent fournir à l'employeur, des éléments de réflexion sur, d'une part, d'éventuelles évolutions de l'organisation du travail tournée vers davantage d'autonomie et d'autre part, sur le rôle et les moyens du management »."

L'accord QVCT peut prévoir que la mise en place d'espaces de discussion fasse l'objet d'une expérimentation afin de pouvoir ajuster par la suite son fonctionnement.

[Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail](#) Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section III Les thématiques de fond de la QVCT

547-42 - Accompagnement et formation des managers

Selon la formule de Norbert Alter, professeur de sociologie, "« les questions de la qualité de vie au travail sont des questions d'organisation et non de psychologie personnelle »". En conséquence, les managers qui définissent et font fonctionner les organisations doivent voir leur rôle réellement valorisé. En conséquence, un accord QVCT ne peut faire l'impasse sur le rôle des managers, leurs formations et les moyens qui leur sont donnés pour exercer leur mission.

En ce sens, les partenaires sociaux dans l'ANI du 19 juin 2013 ont tenu à rappeler le rôle essentiel du manager dans une démarche visant à améliorer la qualité de vie au travail : selon l'accord, le manager doit au quotidien "« organiser l'activité, faire face aux difficultés rencontrées par les salariés et être un relais essentiel de la politique de l'entreprise »."

L'acquisition des compétences requises pour être manager doit découler d'une logique de parcours visant à faire monter progressivement en compétence les encadrants. Dès lors, il serait possible d'imaginer par exemple, d'acter dans l'accord que toute évolution professionnelle au sein de l'entreprise soit conditionnée à la validation d'un parcours sanctionnant l'acquisition de compétences managériales acquises dans des modules mobilisant des modalités pédagogiques adaptées aux spécificités de l'activité. Un véritable travail d'ingénierie doit alors être mis en place pour atteindre cet objectif.

L'article 16 de l'ANI du 19 juin 2013 donne des éléments précieux pour l'élaboration d'un cahier des charges de formation, voire la refonte de référentiels de compétences ou de fiches de postes. Il rappelle, en effet, que le management doit disposer d'une formation adéquate en matière de gestion d'équipe et de comportements managériaux, afin d'être en capacité d'appréhender les difficultés résultant des conditions réelles d'exercice du travail, de favoriser les échanges sur le travail et d'identifier les conditions d'une bonne coopération dans leurs équipes.

Par ailleurs, une réflexion peut être menée sur la valorisation du temps que le manager consacre à ses équipes au quotidien (écoute, soutien, etc.).

Enfin, des espaces de discussion dédiés aux managers peuvent également être mis en place. Ils doivent permettre aux managers d'exprimer librement leurs difficultés et surtout d'y trouver des réponses pour agir. La mise en place de ces espaces de discussion permet de produire des savoirs faire et de l'autonomie. Au cours des réunions, un sujet de réflexion est soumis à un débat entre pairs. Un animateur pousse le groupe à être concret et précis et il formalise les réflexions et leurs solutions en temps réel. La démarche permet de créer un collectif, de développer de bonnes pratiques et de rompre l'isolement des managers.

[Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail](#) Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section III Les thématiques de fond de la QVCT

547-43 - Gestion intelligente des techniques d'information et de communication (TIC) et droit à la déconnexion

L'accord QVCT doit inclure des dispositions spécifiques sur le droit à la déconnexion. Depuis le 1^{er} janvier 2017, le droit à la déconnexion doit, en effet, faire partie des sujets à aborder lors de la négociation annuelle obligatoire sur la qualité de vie au travail (C. trav., art. L. 2242-17).

a) Le cadre légal du droit à la déconnexion

Ce droit à la déconnexion concerne tous les salariés, principalement ceux qui ont opté pour le télétravail ou qui bénéficient du statut cadre.

L'objectif du droit à la déconnexion est de permettre aux salariés de concilier vie personnelle et vie professionnelle, et pour l'entreprise de contrôler leur charge de travail.

Pour cela, les salariés doivent avoir la possibilité de ne pas se connecter aux outils numériques et de ne pas être contacté par leur employeur en dehors de leur temps de travail (congés payés, jours de RTT, week-end, soirées).

Remarque Notons que faute de se matérialiser par un accord avec les partenaires sociaux dans le cadre de la négociation QVCT, l'employeur est tenu d'élaborer une charte après avis du CSE. Son but est de définir les modalités d'exercice du droit à la déconnexion. Elle doit également prévoir de mettre en œuvre des actions de formation et de sensibilisation d'actions et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques.

Précisons également que l'employeur ne pourra élaborer de charte qu'à la condition d'avoir mis le sujet du droit à la négociation à l'ordre du jour des négociations avec les délégués syndicaux et de ne pas être parvenu à un accord avec ces derniers.

b) Le droit à la déconnexion dans le cadre d'une démarche QVCT

Selon Hervé Lanouzière, ancien directeur général de l'Anact, il y a, derrière la question du droit à la déconnexion, trois grands sujets qui, doivent être traités dans l'accord QVCT ou la charte (voir également « *le droit à la déconnexion* », entretien H. Lanouzière, SSL n° 1755, 6 févr. 2017) :

- l'organisation du travail dans l'entreprise ;
- les relations professionnelles ;
- et en troisième lieu seulement les comportements individuels.

L'organisation du travail dans l'entreprise renvoie à la question de la charge de travail. La question du droit à la déconnexion se pose lorsque les salariés se connectent avec un sentiment de contrainte car ils se sentent obligés de travailler en dehors de leur temps de travail.

Garantir le droit à la déconnexion suppose donc pour l'employeur de mettre en place des outils d'évaluation de la charge de travail et d'évaluer les ressources dont disposent les salariés pour faire le travail demandé, et des difficultés auxquelles ils sont confrontés.

Les espaces de discussion ont vocation à faire émerger ce qui se passe sur le terrain et, au besoin, réguler c'est-à-dire agir en ajustant l'organisation.

Les relations professionnelles. Il convient de s'assurer que les managers disposent de suffisamment d'autonomie et de moyens pour aider leurs équipes à faire face à la variabilité du travail en régulant la charge de travail.

Le comportement individuel. Pour aider les salariés à gérer leur utilisation des nouvelles technologies des formations peuvent être mise en place notamment sur les règles d'usage des technologies de l'information au sein de l'entreprise.

On peut prévoir, notamment, en complément de l'accord QVCT, la mise en place d'une charte de bonne pratique comportant par exemple, des prescriptions pour ne pas envoyer d'e-mails après telle heure, ne pas attendre d'un collaborateur qu'ils répondent aux e-mails en dehors de ses horaires de travail, etc. Les messageries peuvent également être configurées afin qu'elles intègrent des fonctions d'envoi différé, des « *pop-ups* » signalant les cas de « *surconnexion* », etc.

Il est important de garder à l'esprit que ces règles ne pourront être suivies d'effet que si, au préalable, l'employeur a mis en place une organisation professionnelle et un mode de régulation managériale compatibles. Elles n'auront, en effet, aucun impact sur les comportements individuels si l'organisation est telle que les salariés sont, de fait, contraints de répondre aux sollicitations professionnelles en dehors de leurs horaires de travail ou se sentent obligés de le faire.

Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section III Les thématiques de fond de la
QVCT Annexes

547-100 - Indicateurs préalables à une démarche QVCT

(Source : cabinet Technologia)

a) Indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise

1- Temps de travail

1-1 Absentéisme

1-1-1 répartition des journées d'absence par :

- Maladie
- Accident de travail ou de trajet

1-1-2 Nombre moyen de jours d'absence

(nombre total de jours d'absence/effectif moyen)

1-1-3 Absentéisme du vendredi, du lundi, du mercredi pendant les vacances scolaires

1-2 Durée annuelle du travail

1-2-1 Nombre de jours travaillés par salarié

1-2-2 Nombre moyen de jours de congés pris

(total des jours de congés pris pour l'ensemble des salariés dans l'année/effectif moyen mensuel)

1-3 Horaires atypiques

2- Mouvements du personnel

2-1 Taux de rotation

Taux de rotation = somme des taux d'entrées et de sorties /2 avec :

- Taux d'entrées = (nombre de recrutements de l'année divisé par les effectifs totaux de l'année) x100
- Taux de sorties= (nombre de départs de l'année divisé par les effectifs du début de l'année) x100

2-2 Solde départs/embauches par an

2-3 Causes des départs

2-3-1 Démissions

2-3-2 Licenciements

2-3-3 Départs en cours de période d'essai

2-3-4 Départs en retraite

2-3-5 Mutations

2-3-6 Invalidité/décès

2-4 Nombre de travailleurs extérieurs ou temporaires (entreprises extérieure, intérimaires, stagiaires)

2-5 Postes non pourvus

3- Activité de l'entreprise

3-1 Productivité

3-2 Qualité des produits et services

4- Relations sociales dans l'entreprise

4-1 Représentation du personnel

4-2 Information et communication internes

4-2-1 Nature et périodicité des réunions d'information ascendante et descendante

4-2-2 Organisation du système des entretiens annuel

4-2-3 Procédure d'accueil des nouveaux embauchés

4-3 Procédures judiciaires en cours

4-4 Grèves

4-5 Actes de malveillance identifiés

4- Actes de violence au travail

4-7 Nombre de sanctions disciplinaires

4-8 Plans sociaux

4-9 Changement de structure de l'entreprise

Existence de projets de rachats, fusion, redéploiement, restructuration ou développement très rapide

5- Formation et rémunération

5-1 % de salariés dont le salaire dépend en tout ou en partie du rendement individuel

5-2 % de salariés dont le salaire dépend en tout ou en partie du rendement collectif

5-3 Formation professionnelle

6- Organisation de travail

6-1 Gestion de la production

6-2 Pauses

6-3 Contrôle du travail

6-4 Tâches entrecoupés

b) Indicateurs liés à la santé et à la sécurité

1- Accident de travail

1-1 Fréquence et gravité des accidents de travail

1-1-1 Nombre avec arrêt

1-1-2 Nombre de journées perdues

1-1-3 Durée moyenne d'arrêt

1-1-4 Taux de fréquence

1-1-5 Taux de gravité

1-2 Accidents du travail bénins

1-3 Cause des accidents du travail

1-3-1 Liés à des risques graves

1-3-2 Liés à des chutes de dénivellation

1-3-3 Occasionnés par des machines

1-3-4 Accidents de circulation, manutention, stockage

1-3-5 Occasionnées par des objets de masses

2- Maladies professionnelles

2-1 TMS déclarés

2-2 TMS reconnus

2-3 Maladies à caractère professionnel

2-4 Maladies reconnues en CRRMP

3- Situations graves

3-1 Suicides ou tentatives de suicides

3-2 Suicides ou tentatives de suicides attribués par des collègues et/ou la famille à la situation de travail

3-3 Harcèlement moral ou sexuel reconnu par la justice

3-4 Violence physique d'origine interne

3-5 Violence physique d'origine externe

4- Situations dégradées

4-1 Plaintes de harcèlement moral ou sexuel déposées aux instances judiciaires

4-2 Violence verbale, destruction de matériel d'origine interne

4-3 Violence verbale d'origine externe

5- Stress chronique

5-1 Symptômes physiques

5-1-1 Migraines et maux de tête

5-1-2 Troubles du sommeil

5-1-3 Symptômes digestifs

5-1-4 Malaise sur le lieu de travail

5-2 Symptômes émotionnelles

5-2-1 Crise de nerfs ou crise de larmes sur le lieu de travail

5-2-2 Sentiments de mal être ou souffrance attribués au travail

5-3 Recours à des substances psycho-actives

5-3-1 Consommation de médicaments psycho-actifs

5-3-2 Conduites addictives

6- Pathologies diagnostiquées et prises en charge

7- Activité du service santé au travail

- 7-1 Passage à l'infirmier
- 7-2 Nombres de visites
- 7-3 Inaptitudes totales ou partielles
- 7-4 Orientations médicales
- 7-5 Demandes d'aménagement de postes
- 7-6 Durée moyenne des consultations

Partie 5 Règles applicables dans tous les secteurs et procédés de travail Gestion des risques psychosociaux Etude 547
Négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) Section III Les thématiques de fond de la
QVCT Annexes

Accord de méthode

547-105 - Fiche outil pour définir un accord de méthodologie QVCT (fiche Anact)

Préambule

La société X a pour mission (...) La qualité de nos prestations dépend des moyens matériels et surtout de la qualité de l'engagement de nos salariés. Cet engagement suppose que le travail (organisation, conditions, contenu) soit lui-même de qualité. Ainsi, les parties signataires souhaitent, par cet accord de méthode, déterminer les objectifs, les étapes et les modalités de la démarche Qualité de vie au travail. La démarche QVCT participe d'une triple finalité : la performance de l'entreprise, la qualité du dialogue social et la prévention primaire.

Champ d'application

Toutes les unités et tous les salariés de l'entreprise.

Définition de la QVCT

La direction et les organisations syndicales signataires conviennent de retenir la définition de la QVT de l'ANI de juin 2013. "« Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et la capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci détermine la perception de la qualité de vie au travail »".

Objet de l'accord

Le présent accord vise à définir le cadre méthodologique de la démarche QVCT. Les parties signataires s'engagent, à partir d'un état des lieux (diagnostic) à identifier les axes d'amélioration et à mettre en place des actions correctives via des expérimentations évaluées de manière concertée et participative.

Création d'un comité QVCT

Pour bénéficier de compétences et d'expériences professionnelles élargies sur ce domaine, les parties décident de constituer un « comité QVCT » qui aura pour mission de définir et piloter les différentes étapes de la démarche. Ce comité sera composé de : X représentants de la direction, X délégués syndicaux, du secrétaire du CSE, du directeur de la production.

Le diagnostic

Les parties conviennent de réaliser un état des lieux préalable à partir de l'analyse de données quantitatives et qualitatives relatives :

- aux outils et dispositifs déjà existants (rapports CSE, bilan social, DUERP, etc.) ;
- à une enquête auprès de tous les salariés ;
- à une analyse du fonctionnement de l'unité de production.

Cet état des lieux sera réalisé par un groupe de travail animé par un manager de proximité. La composition de ce groupe sera déterminée par le comité QVCT un mois après la signature de cet accord.

La réalisation des expérimentations :

Au terme de la réalisation de l'état des lieux, le comité QVCT priorisera les actions qu'il convient d'expérimenter. Les sites ou unités d'expérimentation seront choisis sur une base volontaire. Chaque expérimentation sera évaluée par un groupe de travail spécifique qui portera ses travaux vers le comité QVCT.

La durée de l'accord

Deux ans par exemple afin de garantir son suivi effectif.

Le calendrier prévisionnel

La phase « état des lieux » sera de trois mois environ. La phase d'expérimentation de 36 mois. Un accord unique ou intégré devrait être négocié suite au bilan de la démarche dans un an environ. Le comité QVCT se réunira à la fin de chaque étape. Il informera le CSE des résultats de ses travaux ainsi que les managers concernés par les expérimentations et le déploiement des actions.

