



# traits d'union



**SECAFI**  
Groupe ALPHA

La E-Letter d'informations

Septembre 2017 / n°82

## ÉDITORIAL

**A**lors que l'on attend la publication officielle des ordonnances du gouvernement, il nous a semblé pertinent de mettre le focus sur la qualité de vie au travail et sur ses mises en œuvre effectives dans les entreprises françaises.

Comme pour toute notion à la mode, il est souvent difficile de dépasser les (bonnes) intentions pour analyser avec objectivité les actes. Et pourtant, il suffit parfois de simples actes, ceux qui relèvent finalement du bon sens le plus élémentaire, pour créer une nouvelle dynamique sociale, plus en phase avec les besoins et les attentes des salariés... et propices, in fine, à « concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise ».

Pour prolonger notre réflexion sur cette dimension fondamentale, nous vous invitons (cf. page 4), à l'occasion de la 14<sup>e</sup> semaine pour la qualité de la vie au travail (QVT), organisée par l'ANACT et le réseau des ARACT, du 9 au 13 octobre 2017, à vous inscrire à l'une des matinées-débat que SECAFI met en place sur tout le territoire national.

Bonne lecture !

## Éclairage

# La qualité de vie au travail, facteur de compétitivité ?



Sujet très vaste et fréquemment mis sur le devant de la scène, la qualité de vie au travail, ou QVT, vise les conditions de travail et les possibilités ouvertes ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance. La QVT est principalement associée au besoin de reconnaissance et d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle ainsi qu'à l'exigence de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes. Mais, en réalité, la QVT couvre un champ bien plus étendu. « Depuis la signature de l'accord national interprofessionnel sur la QVT du 19 juin 2013, constate Pascal Poulain, consultant Secafi, de très nombreuses études ont fleuri sur ce qu'il fallait entendre par la qualité de vie au travail et si elle prédisposait à une plus grande performance des salariés et, a fortiori, à une meilleure compétitivité des entreprises. Et, outre des sujets aussi majeurs que l'égalité femmes-hommes ou l'équilibre vie professionnelle-vie privée, les débats se sont intensifiés : peut-on s'autoriser à parler de bonheur au travail ? Est-ce qu'une bonne politique QVT revient forcément à réaliser une prévention efficace des risques psychosociaux ? Faut-il connecter la QVT à ce qui relève de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? La QVT renforce-t-elle l'attractivité, le sentiment d'appartenance ? Au passage, n'y a-t-il pas une opportunité de faire vivre l'expression des salariés ? »

La notion de QVT s'est imposée à un moment où les acteurs de l'entreprise ressentaient une certaine lassitude face à une vision doloriste du monde du travail. Une vision pessimiste que la multiplicité des

## DANS CE NUMÉRO

- P. 1/2** Eclairage
- P. 2** Trois questions à...
- P. 3** Bon à savoir
- P. 3** L'actu juridique avec Atlantes Avocats
- P. 4** Vu pour vous

études relatives aux risques psychosociaux aurait alimentée. Avec la QVT, le discours s'est voulu plus dynamique et positif, prônant des valeurs d'engagement, la possibilité de traiter les difficultés d'aujourd'hui tout en se projetant vers l'avenir. Le principe étant qu'un esprit optimiste est mieux disposé à entreprendre le changement, à agir... que ce soit pour prévenir le risque ou se projeter vers le futur. La QVT se poserait donc comme la dynamique capable d'améliorer les conditions de travail, générant ainsi plus d'engagement de la part des salariés et, par suite, plus de performance et de compétitivité pour l'entreprise. « En réalité, ajoute Pascal Poulain, l'enjeu fondamental, c'est celui de la sincérité des engagements pris par les directions en matière de QVT... et de preuve par les actes. En effet, nous voyons ces engagements se multiplier dans des accords QVT et, pourtant, des pratiques managériales inacceptables persistent, le droit à l'erreur ne parvient toujours pas à s'imposer, la prévention des RPS se retrouve plus ou moins diluée... » C'est certain, si l'engagement des salariés progresse, c'est que la politique QVT porte ses fruits. Et l'entreprise gagne en compétitivité. Mais cela suppose que cette notion d'engagement soit partagée. Et qu'elle ne

se confonde pas avec de l'affichage, de la communication pour plus d'attractivité. À l'heure où l'évaluation de l'engagement des salariés se répand dans les entreprises, notamment dans les baromètres sociaux, « il importe de s'assurer que les engagements pris formellement par les directions elles-mêmes,

en particulier pour la QVT, se traduisent par des actes », commente Pascal Poulain. Ce sera à travers des signaux simples et concrets comme le fait de ne pas convoquer de réunions en dehors des horaires de travail, ne pas fixer des objectifs inatteignables, ne pas freiner les demandes de formations, de modifier les trames d'entretiens annuels pour aborder les conditions d'atteinte des objectifs et pas seulement leur mesure, d'offrir des espaces de débats sur le travail, de réflexion collective... mais aussi de s'inspirer de principes déjà présents

dans l'ANI de 2013 comme :

« ... veiller à écarter tout impact pathogène des modes d'aménagement du travail ... le travail participe de l'épanouissement physique, psychique et intellectuel des individus... »

« ... concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise ».

« Finalement, complète Pascal Poulain, la QVT revient à signer un nouveau contrat social. »

l'enjeu fondamental,  
c'est celui de  
la sincérité des  
engagements pris  
par les directions  
en matière de QVT...  
et de preuve par  
les actes

## Trois Questions à...

... Anne-Lise Massard,  
juriste Atlantes

### La qualité de vie au travail au cœur de la stratégie (économique et sociale) de l'entreprise

#### Traits d'Union : Comment améliorer la QVT en entreprise ?

**Anne-Lise Massard :** Nouvelle thématique de négociation annuelle obligatoire, les partenaires sociaux sont invités à s'en emparer. L'enjeu est de définir, après réalisation d'un diagnostic partagé, des mesures réalistes et concrètes, adaptées aux besoins propres de chaque entreprise et de sa stratégie. Il peut, ainsi, s'agir de mesures relatives à la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle, les conditions de travail garantissant la santé et le bien être des salariés, l'adaptabilité des salariés au changement, la formation et la sensibilisation des managers, le droit à la déconnexion...

#### Td'U : À qui revient l'initiative de la négociation sur la QVT ?

**A-LM :** À l'employeur. Toutefois, si ce dernier 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 et les convoquer dans les 15 jours qui suivent la demande.

#### Td'U : Y a-t-il une obligation d'aboutir à un accord QVT ?

**A-LM :** Non, l'obligation porte sur l'ouverture des négociations, sans 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.

Le bilan est contrasté : les entreprises perçoivent encore trop souvent les mesures relatives à la QVT sous le seul angle du coût et pas assez sous celui de l'investissement.

## Deux dynamiques complémentaires... à ne pas confondre...

### Les réponses de la QVT

Capacité à agir  
sur le travail

Qualité du  
dialogue social

Expression  
des salariés

Qualité de  
l'organisation

Convivialité,  
confort au travail

Politique sociale  
et de l'emploi

RSE

Conciliation  
vie privée /  
vie professionnelle

Égalité entre  
les Femmes  
et les Hommes

Qualité du  
management

Engagement  
dans le travail

Développement  
des compétences

### Les facteurs de RPS

Intensité du travail  
et temps de travail

Autonomie

Exigences  
émotionnelles

Obligation  
employeur  
en santé et  
sécurité du  
travail

Insécurité de  
la situation  
de travail

Rapports  
sociaux

Conflits  
de valeurs

Environnement  
physique

Source : SECAFI.

## L'actu juridique avec Atlantes

### Saisie du Conseil Constitutionnel sur une question prioritaire de constitutionnalité relative à la procédure de contestation de l'expertise CHSCT

Depuis l'entrée en vigueur de la loi Travail du 8 août 2016, l'employeur, qui entend contester la nécessité de l'expertise CHSCT, la désignation de l'expert, le coût prévisionnel de l'expertise, l'étendue ou le délai de l'expertise, doit saisir le juge judiciaire dans un délai de quinze jours à compter de la délibération du CHSCT (article L 4614-13 du Code du travail).

Dans cette affaire, un employeur conteste ces dispositions s'agissant de l'application de ce délai de 15 jours à la contestation du coût prévisionnel de l'expertise. Celui-ci soutient, en effet, que le coût de l'expertise n'est pas nécessairement connu dès la délibération du CHSCT, mais seulement par la suite lors de la transmission de la lettre de mission de l'expert. L'employeur perd alors sa possibilité de contester le coût prévisionnel de l'expertise si la lettre de mission ne lui a pas été transmise dans un délai de 15 jours. L'employeur estime ainsi que ceci est contraire au droit au recours effectif garanti par l'article 16 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789.

Les décisions relatives au point de départ du délai de contestation rendues récem-

ment par les juges de première instance sont contradictoires.

Le TGI de Paris a, par exemple, considéré que le délai devait être prorogé jusqu'à ce que l'employeur reçoive la lettre de mission de l'expert fixant le coût prévisionnel de sa mission (TGI Paris, 18 mai 2017, n° 17-54312).

À l'inverse, le TGI de Nantes a refusé de faire droit à cette demande considérant que le délai de 15 jours n'était pas prorogeable même si l'employeur ne connaissait pas le coût prévisionnel de l'expertise au jour de la délibération (TGI Nantes, 29 juin 2017, n° 17-00423).

La Cour de Cassation a, ainsi, renvoyé cette question au Conseil Constitutionnel estimant qu'elle « présente un caractère sérieux en ce que la fixation du point de départ de la faculté, pour l'employeur, de contester le coût prévisionnel de l'expertise, à la date de la délibération, alors qu'aucune disposition n'impose au CHSCT de solliciter un devis, de sorte que le coût prévisionnel de l'expertise est en principe inconnu de l'employeur à cette date, est susceptible de priver de garanties légales le droit de l'employeur d'exercer un recours juridictionnel effectif aux fins de contestation de ce coût prévisionnel ».

Le Conseil Constitutionnel dispose de trois mois pour rendre sa décision.

Cass. soc. 13 juillet 2017, n° 16-28561

### Absence d'inégalité de traitement entre deux salariés licenciés dans le cadre de deux PSE successifs

La chambre sociale de la Cour de Cassation a jugé récemment que des plans de sauvegarde de l'emploi qui se succèdent dans une même entreprise peuvent prévoir des mesures d'accompagnement différentes pour les salariés concernés.

La Cour de Cassation rappelle que chaque PSE répond à un contexte économique, susceptible d'évoluer entre deux procédures. Les mesures d'accompagnement prévues dans chaque PSE doivent, en outre, correspondre aux caractéristiques sociales et besoins des salariés concernés par la procédure et proportionnés aux moyens de l'entreprise ou du groupe évalués au moment de leur élaboration.

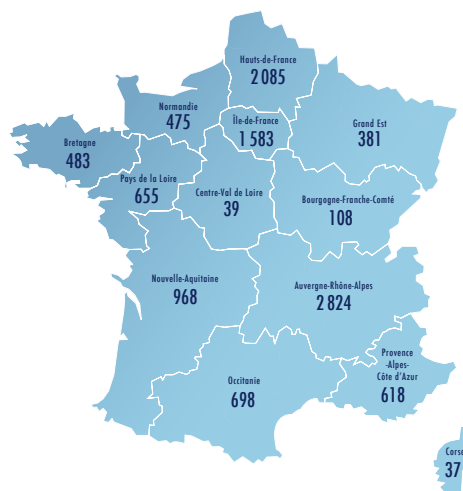
Enfin, la Cour de Cassation souligne que les PSE sont soumis à la consultation des institutions représentatives du personnel. Ces dernières peuvent donc en demander l'amélioration, et ainsi obtenir des mesures d'accompagnement plus favorables. Les salariés ne sont, ainsi, pas fondés à revendiquer les avantages d'un PSE élaboré dans le cadre d'une procédure qui ne les a pas concernés. Cass.soc. 29 juin 2017, n°15-21008



## BON À SAVOIR

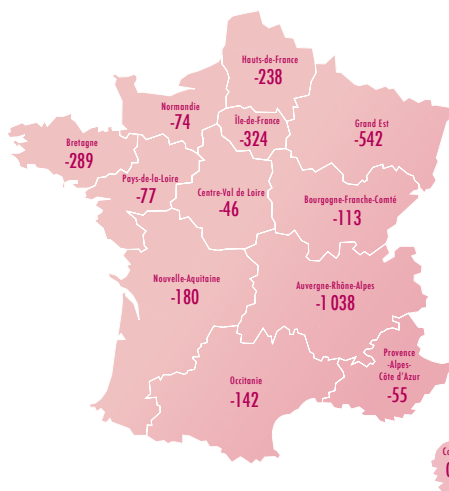
### Annonces cumulées de créations d'emplois en Été 2017

(Source : Veille Emploi Secafi)



### Annonces cumulées de suppressions d'emplois en Été 2017

(Source : Veille Emploi Secafi)



### Chiffre clé du mois

# 11,7%

des salariés d'entreprises de plus de 10 salariés, hors agriculture et emplois publics, travaillent en forfaits jours

(Source : Enquête Acemo, Dares)



Vu pour vous...

SECAFI AU PLUS PRÈS DE VOS BESOINS



À L'OCCASION DE LA 14<sup>e</sup> SEMAINE POUR LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL (QVT), ORGANISÉE PAR L'ANACT ET LE RÉSEAU DES ARACT, DU 9 AU 13 OCTOBRE 2017, SECAFI MET EN PLACE, DANS CHACUNE DE SES DIRECTIONS RÉGIONALES, UNE MATINÉE-DÉBAT SUR LES NOUVELLES FORMES DE MANAGEMENT.



Toutes les matinées-débat auront lieu cette semaine du 9 octobre, très certainement le 10 octobre. Les huit villes concernées : Metz, Lyon, Marseille, Paris, Nantes, Toulouse, Lille et Bordeaux

Recomposition des tâches du manager de proximité, mise en place d'organisations agiles qui refondent les collectifs de travail, écrasement des lignes hiérarchiques, des transformations d'entreprise qui réinterrogent la relation au travail et, plus particulièrement, la relation managériale. Comment alors construire sa nouvelle pratique managériale ? Comment

exercer sa fonction de cadre, d'encadrant et avec quelle autonomie ? En quoi les IRP peuvent-elles se saisir de cette thématique en lien avec la QVT ?

Les participants invités à ces huit matinées débat seront reliés à l'aide de plusieurs outils :

Les réseaux sociaux, via un hashtag commun, **#SQVT2017**

Un outil collaboratif pour vous permettre d'interagir lors des échanges.

Ces outils permettront aux participants d'échanger, de poser leurs questions et de contribuer aux différents événements.

Des sondages nationaux seront notamment proposés pendant la matinée-débat à l'ensemble des participants.

À l'issue des matinées-débat organisées par SECAFI, au cours desquelles nous vous présenterons également nos travaux sur les nouvelles formes de management, un guide AGIR pour la qualité de vie au travail reprendra l'ensemble des contributions.

Pour être sûr(e) d'être présent(e) à cet événement gratuit, n'hésitez pas à vous rendre sur notre site, à la **rubrique Agenda**, **et inscrivez-vous le plus tôt possible !**

Retrouvez toutes les dates de nos matinées-débats sur notre site **www.secafi.com**, rubrique **Agenda**.

Vous êtes invité(e) à ces débats. Accueil café à 8h30. Attention, le nombre de places étant limité, pensez bien à vous inscrire. Pour vous inscrire, merci de bien vouloir remplir le formulaire sur le site <http://www.secafi.com>, rubrique « Agenda ».

La e-letter de Secafi  
Septembre 2017 - N°82

Directeur de la publication :  
Christophe Doyon, Directeur général de Secafi  
Rédactrice en chef : Pascale Pujol  
E-mail : [lettre@secafi.com](mailto:lettre@secafi.com)  
Secafi, une société du Groupe ALPHA

Pour vous abonner à la e-letter d'information de SECAFI, merci de vous inscrire sur le site [secafi.com](http://www.secafi.com) : <http://www.secafi.com>