

LE CSE PEUT-IL CONTRIBUER À UN DISPOSITIF QVCT RÉUSSI ?

Télétravail, semaine de quatre jours, équilibre « vie pro » et « vie perso », mais aussi bien-être au bureau et dans les ateliers. Les *burn-outs* augmentent, les attentes des salariés évoluent et les entreprises veulent fidéliser dans un marché du travail sous tension. La question du bien-être professionnel s'impose dans les débats mais aussi les négociations en entreprise et les ordres du jour des CSE. Identifier, proposer et améliorer la QVCT : volontiers mais comment le CSE peut-il en être acteur ?

Derrière l'acronyme QVCT (Qualité de vie et des conditions de travail), il y a une volonté de ré-humaniser le travail.

L'évolution législative d'un concept

Au cœur de cet enjeu stratégique pour les entreprises (espérons qu'elles soient nombreuses à l'avoir compris), le CSE peut être moteur quand les dirigeants portent l'ambition sincère d'une politique QVCT ancrée dans la réalité du quotidien des salariés. En une décennie, la Qualité de vie au travail (QVT) est devenue une obligation légale. Depuis l'Accord national interprofessionnel (ANI) de 2013, la QVT s'est d'abord ouverte à la prévention des Risques psychosociaux (RPS). La loi Rebsamen de 2015 a réuni la QVT et l'égalité professionnelle dans la négociation obligatoire, insistant notamment sur l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Dans la continuité, la loi El Khomri de 2016 a imposé le droit à la déconnexion tandis que les ordonnances Macron de 2017 ont élargi les champs de négociation, dans le cadre de dispositions supplétives toutefois, en intégrant huit thèmes directeurs. En 2020, l'ANI a fait évoluer le concept d'EQVT vers la QVCT en mettant l'accent sur la prévention et le sens du travail. La loi Santé au tra-

“ Obligatoire depuis le 5 novembre 2001, le DUERP est la pierre angulaire de la politique de prévention. Il recense tous les risques professionnels, y compris psychosociaux, analyse les conditions d'exposition et hiérarchise les priorités d'action. La loi impose d'élaborer ce document en associant les services de santé au travail et les membres du CSE dans les entreprises de plus 50 salariés dans le cadre d'une consultation annuelle. Celui-ci doit être présenté au comité et actualisé chaque année ou en cas de changement important des conditions de travail”

vail de 2021 a renforcé cette dynamique, en visant l'amélioration des outils de prévention et en élargissant les missions des services de santé au travail, pour favoriser une approche proactive visant à réduire maladies, accidents et coûts sociaux.

Des conditions de travail « idéales » à construire collectivement

Selon le référentiel de l'INRS, de bonnes conditions de travail correspondent à « un ensemble de facteurs matériels, organisationnels, psychosociaux et relationnels qui permettent au salarié d'éprouver un sentiment général de satisfaction, de travailler dans un environnement sain et sûr, de préserver sa santé physique et mentale, de s'épanouir, de développer ses compétences et de donner du sens à son activité ». Ces conditions de travail englobent la qualité de l'environnement physique, comme des locaux adaptés et sécurisés disposant d'outils fonctionnels, l'organisation du travail, avec des rôles clairement définis, une charge de travail raisonnable et une autonomie suffisante, ainsi que des possibilités de formation et d'évolution. La qualité des relations professionnelles joue également un rôle central, reposant sur la confiance, le respect et une communication ouverte entre salariés, managers et direction. Bien sûr, ►►



Par Sérine Ataalla, juriste et Ronan Darchen, cabinet Alinéa

DRY-CLEANING

WORK

DINNER

WORK

BON À SAVOIR

L'Anact, un appui utile

Sous la tutelle du ministère du Travail, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) accompagne les organisations pour améliorer santé, qualité de vie au travail et performance. Sans rôle de contrôle, elle agit comme un centre de ressources et de conseil. Pour le CSE, elle facilite le dialogue social, fournit des outils de diagnostic, propose des actions QVCT adaptées et des formations.

Présente partout en France via les Agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract), elle offre un soutien de proximité que les élus peuvent solliciter directement.

- ▶▶ la place des instances représentatives du personnel et le rôle qui leur est permis d'exercer sont des points essentiels. Le ressenti de ces conditions étant en partie subjectif, il est aussi nécessaire de mettre en place des outils collectifs qui répondent aux besoins du plus grand nombre, tout en prévoyant la possibilité d'adapter les dispositifs aux situations particulières. Les représentants du personnel jouent leur rôle quand ils permettent la confrontation et l'articulation des différents points de vue, prenant en mains les intérêts des salariés.

La priorité donnée à la négociation

Dans les entreprises de 50 salariés ou plus disposant d'une ou plusieurs sections syndicales représentatives, la négociation sur l'égalité professionnelle et la QVCT est obligatoire au moins tous les quatre ans, conformément à l'article L.2242-1 du Code du travail. Cette obligation impose une démarche structurée visant à intégrer la QVCT dans la stratégie globale de l'entreprise. Pour celles de 300 salariés ou plus, particulièrement, la négociation peut s'appuyer sur la Base de données économiques sociales et environnementales (BDESE), qui comprend des indicateurs directement liés à la QVCT. C'est une aide précieuse pour le diagnostic : ce support permet d'ancrer la négociation dans l'analyse d'indicateurs précis relatifs aux conditions de travail, à l'égalité professionnelle et à la prévention des risques, et pourra aussi servir le suivi de votre accord collectif.

La loi prévoit que la négociation puisse s'organiser en une ou deux étapes. Lorsqu'elle se déroule en deux temps, un accord de méthode précède l'accord collectif. Il « cadre », fixe les modalités pratiques de la négociation : calendrier, périodicité de la négociation, thèmes à aborder, organisation des échanges et informations à partager, notamment via la BDESE. L'article L.2242-10 du Code du travail précise que l'initiative peut venir de l'employeur ou d'une organisation syndicale représentative. Définir conjointement un cadre adapté permet d'éviter une application mécanique de la loi sans diagnostic préalable, pourtant indispensable avant d'engager les négociations afin de s'orienter vers des actions réalistes et concrètes répondant à des besoins identifiés. Il s'agit aussi de ne pas négliger la mise en

pratique et le déploiement de l'accord : prévoir un bilan annuel des actions réalisées et une commission de suivi sera nécessaire.

Par exemple, la Caisse régionale Atlantique Vendée a prévu dans son accord QVT un groupe de travail chargé d'évaluer, de réviser et d'adapter les dispositifs liés à la qualité de vie au travail. Ce groupe associe des salariés non élus aux profils diversifiés en termes d'âge, d'ancienneté, de genre et de situation familiale (le groupe de travail doit être composé d'au moins une femme avec enfant), ainsi que des représentants du personnel, des membres de la direction, le médecin du travail et un expert externe. L'objectif est de refléter la diversité des situations rencontrées afin de mieux cibler les actions à mettre en œuvre. Parler QVCT, c'est prendre en compte l'humain et la diversité des situations.

Des thématiques incontournables

En l'absence d'accord d'adaptation, la loi définit les thèmes obligatoires pour la né-

gociation annuelle à l'article L.2242-17 du Code du travail. Les sujets couvrent l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la suppression des écarts de rémunération, l'accès à la formation, la lutte contre les discriminations, l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, la définition d'un régime de prévoyance, l'exercice du droit d'expression collective, le droit à la déconnexion, la régulation des outils numériques et les mesures facilitant la mobilité domicile-travail. La loi précise aussi que la négociation peut également porter sur « la qualité des conditions de travail », notamment la santé et la sécurité au travail ainsi que sur la prévention des risques professionnels. À notre sens, elle doit plus qu'elle ne peut d'ailleurs ! L'utilisation de l'adverbe « également » montre que la liste peut être complétée : les représentants du personnel n'ont aucune raison d'être frileux et doivent être force de proposition.





© l'Inhumain d'istock

Dépasser les bonnes intentions

Malgré la suggestion législative de nombreuses thématiques, la définition de mesures concrètes reste la plupart du temps lettre morte. Le projet de rédaction présenté par la direction déçoit souvent les délégués syndicaux qui constatent l'affirmation de principes, des rappels légaux mais aussi l'absence d'innovation. Dire que l'entreprise respecte le droit à la déconnexion, dispose d'une charte télétravail et garantit la prise en compte des risques psychosociaux ne suffit pas à faire un bon accord QVCT ! Certaines structures se distinguent heureusement par des dispositifs innovants en matière de QVCT. Chez Thales, par exemple, des ateliers de codéveloppement permettent aux salariés d'échanger sur leurs problématiques et de coconstruire des solutions. Cette approche s'inspire de la méthodologie de l'Anact dite « PRS » (Prescrit-Réel-Subjectif), qui consiste à réguler la charge de travail, en mettant en lumière les contraintes et les difficultés

QVCT & ASC

Et si le CSE montrait l'exemple ?

Les ASC constituent un levier concret de la QVCT sur lequel le CSE a la main. L'ANI de 2013, enrichi en 2020, intègre les activités sociales et culturelles du CSE parmi les actions favorisant la cohésion, le bien-être et le sens au travail. En 2025, lors de la semaine de la QVCT organisée par l'Anact, de nombreuses animations mêlant ASC ont illustré ce rôle. À cet égard, et en faveur des TPE/PME sans CSE, la branche BETIC (des Bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs conseils et des sociétés de conseils) a signé, fin 2023, un accord innovant instaurant un dispositif d'ASC dédié à la QVCT, offrant aux salariés de petites structures un accès privilégié à des offres culturelles et de loisirs. Avez-vous déjà abordé la possibilité d'une action du CSE orientée QVCT dans votre entreprise, conjoint ou non d'ailleurs, avec un engagement de l'employeur ?

perçues de part et d'autre (manager et salariés) afin d'adopter des compromis satisfaisants. Nous serons curieux d'en connaître un bilan prochainement.

Dans une démarche visant la prise en compte de la vie familiale, Carrefour adapte les horaires des salariés-parents et des proches aidants, avec des aménagements qui ne peuvent être refusés sans justification. En outre, certains établissements proposent une garde d'enfants intégrée à une conciergerie, facilitant ainsi la conciliation vie professionnelle-vie personnelle. L'accord QVCT de Capgemini intègre, quant à lui, une mesure protectrice pour les salariées enceintes : les stages de préparation à l'accouchement sont considérés comme du temps de travail effectif, ouvrant droit à une rémunération et à une absence justifiée. Parfois, il s'agit simplement de répondre aux besoins du terrain. Airbus a ainsi mis en place dans ses usines des « zones de silence » dédiées à la concentration et au repos. General Mills a tout simplement ►►



VOTRE EXPERT
DES CSE

PLURIEL
CONSULTANTS

Des experts à votre écoute pour :

Vous apporter une expertise dans vos attributions économiques

Situation économique et financière,
Politique sociale,
Orientations stratégiques,
PSE...

Vous accompagner au quotidien

Comptabilité du CSE,
Gestion des ASC,
Audit...

**Pluriel Consultants,
cabinet de conseil,
d'expertise comptable
et de commissariat aux
comptes au service
des CSE**

Contactez-nous

contact@pluriel.team
votre-expert-des-cse.fr



© nicodhet64-istock

► inscrit dans son accord la prohibition des sollicitations professionnelles en dehors des horaires collectifs de 7 h 30 à 19 h 00 : une modalité concrète du droit à la déconnexion que nous souhaitons aux collaborateurs.

Si la loi impose la négociation annuelle (à défaut d'accord d'adaptation), elle ne contraint pas l'employeur à conclure un accord : c'est le principe de toute négociation ! Il s'agit donc d'un cadre d'échanges obligatoire qui laisse aux entreprises la possibilité de ne pas formaliser d'engagements contraignants. Par ailleurs, l'absence de clause de rendez-vous ou de commission de suivi en cas d'accord réduit la visibilité et la continuité des actions, les accords étant généralement signés pour trois à quatre ans. Aussi, au quotidien, le rôle du CSE est central pour que la démarche QVCT soit vivante, avec ou sans accord collectif.

Le CSE, acteur SSCT et donc QVCT

N'est-il pas évident que la QVCT s'enracine d'abord dans l'obligation de sécurité de l'employeur ? L'article L.4121-1 du Code du travail impose à l'entreprise de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses travailleurs. Ces mesures incluent la prévention des risques, la formation professionnelle, la lutte contre le harcèlement moral et les discriminations mais aussi l'adaptation de l'environnement de travail à l'homme. Le comité, dans son rôle de veille et sa capacité d'initiative, s'assure du respect de ces principes et propose des actions pour améliorer les conditions et la vie au travail. Les occasions sont en réalité nom-

TPE & QVCT

Pas d'obligation de négocier...

Dans les entreprises comptant entre 11 et 50 salariés, le CSE ne dispose pas des mêmes moyens et il n'existe pas d'obligation de négocier un accord spécifique ni de mener des consultations régulières sur la QVCT, mais le rôle du comité en matière de santé, sécurité et conditions de travail reste déterminant. L'outil de l'enquête, pourtant pertinent, est souvent sous-utilisé par les élus.

breuses de faire entendre sa voix sur la thématique QVCT.

La consultation du CSE sur la politique sociale mais aussi celle sur les orientations stratégiques font partie des moments clés pour que la QVCT entre dans les décisions de l'employeur. Lire les données de la BDESE sur l'évolution de l'emploi, la santé au travail, la formation ou encore l'égalité professionnelle vous inspireront si vous les observez sous l'angle des conditions et du bien-être dans le milieu professionnel. Ces informations permettent de repérer les signaux d'alerte et peuvent guider vos propositions d'amélioration. Et la consultation ne s'arrête pas là ! Sur les orientations stratégiques, le CSE doit pousser l'entreprise à anticiper et accompagner les projets de transformation et d'évolution des organisations, en réalisant et partageant des études d'impact. Dans certaines entreprises, cette démarche a déjà permis de négocier des dispositifs temporaires avant d'engager la mise en œuvre des projets.

En plus des rendez-vous annuels, le CSE doit être consulté sur les projets ponctuels qui touchent directement le quotidien des salariés. Le Code du travail (entre autres l'article L.2312-8) prévoit que les élus sont informés et consultés sur tout ce qui concerne l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise, ainsi que sur les conditions d'emploi et de travail. Le champ est donc large et peut concerner une révision des horaires, l'aménagement des espaces de travail en *flex office*, l'introduction de nouvelles technologies (tiens, voilà l'IA !), ou encore la recomposition des services et des équipes. Ces consultations ponctuelles sont pour le CSE un moment important pour évaluer l'impact des changements sur les salariés, émettre des avis et recommandations après avoir interrogé l'employeur de manière précise sur la disposition des postes de travail, la réaffectation des tâches, les périmètres d'intervention et de responsabilité, les liens hiérarchiques, les interactions entre services, l'impact psychologique du changement. Pour nourrir votre réflexion, rien ne vaut le contact avec les salariés qui vivront le changement : heures de délégation et liberté de circulation permettent des échanges directs mais vous pouvez aussi prendre l'initiative d'un sondage.

QVCT et DUERP : passage obligé devant le CSE

Obligatoire depuis le 5 novembre 2001, le DUERP est la pierre angulaire de la politique de prévention. Il recense tous les risques professionnels, y compris psychosociaux, analyse les conditions d'exposition et hiérarchise les priorités d'action. La loi impose d'élaborer ce document en associant les services de santé au travail et les membres du CSE dans les entreprises de plus de 50 salariés, dans le cadre d'une consultation annuelle. Celui-ci doit être présenté au comité et actualisé chaque année ou en cas de changement important des conditions de travail. Le DUERP alimente directement le Programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (PAPRI Pact), qui fixe les mesures à mettre en œuvre, leur calendrier, leur coût estimatif et les indicateurs de suivi. Ce programme est également soumis à l'avis de l'instance, qui peut proposer des actions supplémentaires. Bien évidemment, les CSE ont là une occasion privilégiée d'évaluer l'impact des mesures QVCT sur la santé des salariés et la qualité de vie au travail. ■



© fotostorm-istock

Une démarche de QVCT réussie

Par Bertrand Jacquier

Qu'est-ce que la QVCT et en quoi se différencie-t-elle de la simple QVT ?

La Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) désigne l'ensemble des actions et dispositifs visant à améliorer les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur activité. Elle doit dépasser le cadre de la QVT en intégrant des dimensions organisationnelles, sociales et environnementales. L'objectif d'une démarche QVCT est de créer un cadre de travail sain, sûr et épanouissant, tout en optimisant la performance collective au travail.

Quels sont les points fondamentaux d'une démarche QVCT réussie en entreprise ?

Une démarche QVCT réussie ne se limite pas à une série d'actions isolées ou à des intentions louables. Elle nécessite une approche structurée, participative et ancrée dans la réalité du travail.

Complémentarité avec la prévention des risques

La prévention des risques, et notamment des RPS, constitue un préalable indispensable à toute démarche QVCT. Ces deux approches sont complémentaires mais distinctes :

la prévention protège la santé mentale et physique des salariés, tandis que la QVCT vise à repenser globalement les conditions de travail pour instaurer un climat propice au développement professionnel et à la conciliation entre vie professionnelle et personnelle. Chacun comprend bien, en effet, qu'une démarche QVCT ne peut être efficace si les RPS ne sont pas correctement pris en charge au sein de l'organisation.

• Formation et alignement des attentes

Un temps dédié à la formation et aux échanges est nécessaire pour sensibiliser les parties prenantes aux enjeux de la QVCT. Cela permet d'aligner les attentes, d'identifier les priorités et d'assurer une compréhension commune des objectifs de la démarche, de « ce qu'elle peut et ne peut pas faire ».

• Capacité à questionner l'organisation

Une démarche QVCT n'a aucun sens si elle ne permet pas de remettre en question l'organisation du travail. Les salariés doivent avoir les moyens d'agir sur leurs activités et sur l'organisation elle-même. Sans cette capacité d'action, toute initiative risque d'être inefficace

ou superficielle, et surtout de générer des frustrations.

Comment impliquer concrètement les salariés et les représentants du personnel dans une démarche QVCT efficace ?

La mise en œuvre d'une démarche QVCT nécessite une approche paritaire impliquant les représentants élus du personnel, au sein d'un comité de pilotage dont le rôle sera :

- de diagnostiquer les besoins ;
- de définir des objectifs ;
- de piloter les actions et évaluer leur impact. L'évaluation est un point aveugle de nombreuses démarches que nous rencontrons chez nos clients ;
- d'assurer le dialogue social : créer un espace où les représentants du personnel peuvent exprimer leurs points de vue et défendre les intérêts des salariés. L'articulation entre le CSE et le comité de pilotage est un point à aborder en priorité.

Enfin, impliquer activement les salariés dans le processus est fondamental. La création d'espaces de discussion favorise l'expression libre sur le travail réel, permettant d'identifier les problèmes concrets et d'élaborer des solutions adaptées. Ces espaces doivent aussi permettre

des controverses constructives pour enrichir le dialogue et améliorer continuellement les pratiques professionnelles.

Conclusion

La démarche QVCT doit transformer les constats qui remontent du terrain en actions concrètes et adaptées, tout en évitant que les changements ne restent superficiels ou déconnectés des réalités opérationnelles. Il peut ainsi être utile de se faire accompagner par des professionnels qualifiés, pour garantir que l'organisation se pose les bonnes questions : quelles sont les marges de manœuvre pour améliorer les conditions de travail ? Quels leviers organisationnels peuvent être activés pour concilier santé au travail et performance ? Comment créer des espaces d'échange où le travail réel peut être discuté sans tabou ? En investissant dans une telle démarche, l'entreprise se donne les moyens de construire une organisation plus humaine, où le travail est non seulement supportable mais aussi source d'épanouissement et de sens. ■