

L'ANI sur la qualité de vie au travail est un accord exploratoire qui invite à expérimenter des pistes et à trouver un espace de liberté. Il en va ainsi des espaces de discussion qui instaure un dialogue direct entre les salariés et leur hiérarchie.

# Un coup pour rien ou un tournant décisif ?

## L'accord du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail

**Hervé Lanouzière\***, Directeur général, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)

\* Auteur de « Prévenir la santé et la sécurité au travail », vol. 1 et 2, Éd. Lamy Conformité, 2012

Un accord national interprofessionnel (ANI) portant sur la qualité de vie au travail a été conclu le 19 juin. Il pourrait donner lieu à de nombreuses critiques (longueur, faible portée normative, etc.) si l'on n'y regardait de plus près. On doit d'abord s'interroger sur les raisons pour lesquelles les partenaires sociaux, par ailleurs débordés par les obligations de négocier dont ils déplorent eux-mêmes le caractère trop soutenu, ont jugé utile de négocier dans un domaine où rien ne les y contraignait. On doit en outre analyser en détail un texte qui, de toute évidence, n'est pas la simple réécriture en positif des accords sur les risques psychosociaux (RPS) ou sur la violence au travail. Tel est l'objet de cet article, qui n'approfondira pas le volet égalité professionnelle de l'accord.

### 1 QUELQUES REMARQUES PRÉLIMINAIRES

#### ► Sur la forme

L'accord est long, en particulier son introduction. On peut y voir le signe d'une difficulté à circonscrire le sujet ou une volonté pédagogique d'éviter les raccourcis. Il semble en fait que les signataires ont voulu explorer d'autres pistes, se donner de l'air, chercher d'autres possibles. Non pas s'affranchir du droit mais en optimiser la portée en prenant des chemins qui ne réduisent pas la question du bien-être professionnel au respect de prescriptions, fussent-elles conventionnelles. L'ANI ramasse la mise sur plusieurs des enseignements tirés ces dernières années à la faveur, d'une part de l'entrée dans l'ère de la

négociation administrée, consécutive à la généralisation des négociations obligatoires (seniors, RPS, égalité, pénibilité, etc.), d'autre part de la prise en charge progressive des RPS dans les entreprises. Il valorise ainsi l'approche systémique, reconnaît l'importance de la méthode, sanctuarise la notion de diagnostic préalable et plus particulièrement de diagnostic partagé, recherche de nouvelles modalités d'expression, interstitielles et expérimentales, organise l'évaluation de son impact.

#### ► Sur le contenu

L'accord acte la porosité des sphères privée et professionnelle. Alors qu'avant, le droit s'attachait à cloisonner de la manière la plus étanche périodes de non-activité ou de suspension (hors subordination) et périodes de travail (sous la subordination de l'employeur), les signataires s'intéressent expressément à ce qui se passe hors de l'entreprise : au travers de l'articulation vie privée/vie professionnelle, certes, mais aussi dans le cadre de l'égalité professionnelle : l'article 8 prévoit un entretien préalable à la reprise d'un congé parental afin de ne pas rompre le contact entre le salarié et l'entreprise ; l'article 9 fait sien l'objectif d'une meilleure répartition des charges professionnelles et familiales entre les hommes et les femmes.

Autre évolution notoire, l'accord s'adresse non seulement aux branches et aux entreprises mais à tous ceux qui sont susceptibles de concourir à la promotion de la qualité de la vie au travail : écoles de management, collectivités territoriales, etc.

## 2 QUELQUES MISES AU POINT

À ceux qui regrettent le moindre contenu normatif de cet accord (aucun droit nouveau), on rappellera en premier lieu que la qualité de vie au travail ne se prête pas à l'énoncé de prescriptions contraignantes. Les partenaires sociaux ont manifestement voulu non pas s'affranchir mais s'émanciper des obligations réglementaires, pour primer la finalité et chercher des réponses en partie inédites à des problématiques réelles en entreprise. En ce sens, il s'agit d'un accord exploratoire, qui invite à expérimenter des pistes et à trouver un espace de liberté. Il en va ainsi des espaces de discussion, légitimant un cadre de concertation situé entre la consultation et la négociation.

L'ANI a en outre échappé au piège de la gadgétisation. Il ne résume pas la qualité de vie au travail à un nouvel acronyme passe-partout (la QVT...) ni ne la réduit à des questions d'articulation entre vies privée et professionnelle qui, malgré leur importance, sont loin d'épuiser le sujet. Les négociateurs n'ont pas non plus sombré dans le piège du bonheur en entreprise. Ils invitent plutôt à revenir à des fondamentaux du management. De ce point de vue, l'accord constitue non pas un substitut aux RPS mais l'étape qui leur succède, une approche qui, au-delà de l'exposition à des risques, explore les ressorts du développement de l'individu au travail.

## 3 LES FONDS BAPTISMAUX DE L'ACCORD

La phrase introductive de l'accord donne le ton. C'est bien du travail dont il s'agit et non de ses à-côtés : les conditions de travail, la qualité du travail et son organisation déterminent la perception qu'ont les salariés de leur reconnaissance, de l'articulation harmonieuse de leurs vies professionnelle et privée, de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes. En corollaire, performance et compétitivité sont des bénéficiaires directs de la qualité de vie au travail : ces deux mots figurent respectivement quatre et trois fois dans le seul préambule ! Mais l'association de la qualité de vie au travail à la performance n'apparaît plus tant comme une incantation ou un pari que comme un postulat. Un pas important pourrait de ce point de vue avoir été franchi. La qualité de vie au travail ne serait plus un supplément d'âme mais une condition de l'engagement des salariés et donc une condition du travail. Le mot « condition » reprend ici son sens juridique et étymologique, celui d'un prérequis.

L'ANI enfin est porté par une ligne de force qui place à parts égales les personnes et les institutions représentatives du personnel (IRP). Les premières doivent être reconnues en tant que telles, pouvoir

s'exprimer et se réaliser dans des cadres appropriés. Les secondes incarnent la défense des droits et intérêts du collectif (le statut).

## 4 L'OBJET DE L'ACCORD

L'accord circonscrit l'objet de la qualité de vie au travail sans en faire un champ nouveau (on parle dans le titre II de « *délimitation* », mais il ne s'agit pas à proprement parler d'un champ d'application). On insiste sur les vertus intégratrices du concept aux fins de sortir des approches réglementaires cloisonnées (on parle d'« *approche systémique* »). On ancre la qualité de vie au travail à des objets préexistants abordés dans un esprit nouveau et à des actions concrètes (on parle tantôt de « *fonctionnement quotidien* », tantôt de « *qualité de vie au travail des salariés au quotidien* »). L'accord veut « *faire prendre conscience* » des enjeux stratégiques dont il est l'objet. Il est prétexte à un « *dialogue social organisé et structurant* », il donne un cadre des « *aspects du travail sur lesquels agir* ». S'il n'est pas un accord de méthode, il se veut pédagogique ; un accord méthodologique en quelque sorte. Sa mise en œuvre passera par des expérimentations pour en éprouver la justesse, le principal postulat reposant sur la convergence du bien-être professionnel et de la performance. Au final, la longueur de l'introduction peut être comprise comme une volonté de ne rien omettre et la démonstration que la qualité de vie au travail n'est pas un nouvel objet mais un nouveau modèle. Il ne s'agit plus de satisfaire des obligations mais d'être acteur du management du travail en mobilisant tous les leviers disponibles de manière consciente et concertée.

## 5 LA DÉLIMITATION DE LA QVT

Les signataires définissent la qualité de vie au travail et en décrivent les principaux critères<sup>1</sup>. Sans nier le caractère éminemment subjectif de ce qui relève de la perception individuelle et donc du ressenti, ils rappellent que ce sentiment revêt aussi un caractère collectif et dépend de paramètres sur lesquels l'employeur a prise : l'autonomie, l'implication, la reconnaissance, la responsabilisation, l'intérêt du travail et plus généralement les conditions de travail. Certains de ces paramètres rappellent les critères classant introduits progressivement dans les grilles de conventions collectives. Nous voyons donc là une juste prise en compte des efforts consentis par les salariés pour être classés non plus en fonction de ce qu'ils ont (diplôme...) mais de ce qu'ils font et de ce qui est attendu d'eux (responsabilisation, engagement...). Ainsi l'ANI insiste-t-il sur un élément essentiel : les conditions réelles d'exercice ●●●

1. L'annexe à l'article 13 de l'accord expose les éléments descriptifs destinés à faciliter l'élaboration d'une démarche de qualité au travail dans le cadre du dialogue social.

●●● du travail et la capacité à s'exprimer sur ces conditions rendent compte de l'effectivité de la qualité de vie au travail dans l'organisation. Très variable d'une entreprise à l'autre selon son effectif, sa culture, son activité, elle est néanmoins conditionnée et attestée par des invariants tels que l'égalité des chances devant le parcours professionnel, indépendamment des caractéristiques individuelles de la personne (âge, sexe, origine, etc.) et le dialogue social. On le verra plus loin, pour les signataires, les managers et les salariés doivent se parler et s'écouter pour se respecter et trouver les moyens d'évoluer ensemble, pendant le temps de travail. Le tout dans un contexte sociétal nouveau où le travail est reconnu comme fondamental mais ne doit pas déborder sur les autres activités humaines. Il n'est plus seulement une activité alimentaire au service d'un intérêt particulier. Il est un engagement réciproque enrichi : la performance en échange du développement personnel. En résumé, le contrat de travail était l'échange d'une capacité productive contre un salaire. Aujourd'hui, l'employeur doit non seulement fournir travail et salaire. Ce travail doit être de qualité et procurer du bien-être (pas du bonheur). En contrepartie, l'entreprise recueillera l'engagement si nécessaire à la compétitivité.

## 6 FAVORISER VIE FAMILIALE ET VIE PROFESSIONNELLE

Le temps partiel est très majoritairement réservé à des tâches jugées « séquençables ». Il échoit dès lors le plus souvent aux femmes pour leur permettre de s'occuper des enfants... L'accord tend à vouloir le banaliser pour revenir à la notion de temps choisi. Pour ce faire, il convient qu'il ne soit plus stigmatisant, s'ouvre à toutes les fonctions de l'entreprise, y compris celles à fortes responsabilités, et soit incitatif pour les hommes comme pour les femmes. Sur ce point subsistent de forts stéréotypes. Certaines missions, par exemple, ne pourraient être partagées et mériteraient un investissement à temps plein. Ceci en dit long sur les progrès à réaliser en matière de travail collaboratif et sur la capacité à partager un même projet ou dossier. Une organisation appropriée pourrait combattre ce type de freins, mais elle supposerait la remise en compte des modes de management valorisant l'individualisation. En tout état de cause, l'accord prévoit que l'entretien annuel prévu par l'ANI du 5 octobre 2009 sur la formation professionnelle tout au long de la vie soit l'occasion d'aborder les modalités de passage à temps partiel sans entraver l'évolution professionnelle (art. 10). Des indicateurs « neutres et non discriminants » doivent voir le jour à cet effet. Le salarié, lors de ce même entretien, peut demander des aménagements d'horaire (télétravail, plages variables, etc.) pour lui permettre de concilier temporairement ses obligations professionnelles

et ses activités privées. La nature de ces dernières n'étant pas précisée, on pense à la garde d'enfants, à l'aide à une personne dépendante ou à tout autre projet personnel mobilisant le salarié pour une période déterminée. Mais la prise en compte d'aspirations ou contraintes individuelles vient percuter le principe de l'horaire collectif. Cette avancée, pour en être une, devra très certainement faire l'objet d'une concertation préalable dans l'entreprise sur les critères et conditions dans lesquels ces aménagements pourront être accordés, prendront fin et pourront au besoin être revisités, de manière à préserver l'équité et maintenir un cadre sécurisant pour toutes les parties (accord, règlement intérieur, note de service).

## 7 LE DIALOGUE SOCIAL VECTEUR DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

À l'instar de son préambule, l'intitulé du titre V de l'accord est explicite sur le rôle du dialogue social pour concrétiser l'effet de levier volontiers attribué à la qualité de vie au travail pour améliorer la compétitivité de l'entreprise. De même, on comprend dès l'intitulé de l'article 12 qu'il s'agit d'une acception très large du dialogue social puisqu'il s'agit d'« encourager et favoriser l'expression des salariés sur leur travail ». Il n'est donc pas ici spécifiquement question de négociation ni d'un élargissement des domaines de consultation des IRP mais du dialogue direct entre les salariés et leur hiérarchie. Ainsi émergent les espaces de discussion.

### ► Les espaces de discussion (art. 12)

Loin de contourner les prérogatives des syndicats et des IRP, l'article 12 de l'ANI ouvre, sous leur contrôle, les voies susceptibles de généraliser la prise de parole et le dialogue collectifs. Mais dans quel cadre ? 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 d'une étonnante modernité : « 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. » On y prévoit des dispositions sur les rythmes de travail, l'intensité musculaire ou intellectuelle, la tension nerveuse, la charge de travail, sa compatibilité avec l'effectif, le tout présenté comme une condition nécessaire au développement de la personnalité des salariés. On y parle aussi de l'enrichissement et de l'élargissement des tâches dans les salaires ou la classification, de l'introduction des nouvelles méthodes d'organisation du travail pour faciliter

le déroulement de carrière et l'avenir professionnel, de la formation. Bref, une vision large et intégratrice des conditions de travail. Mais l'accord de 1975 fait du comité d'entreprise, du CHSCT, des délégués du personnel et des délégués syndicaux les seuls interlocuteurs de l'employeur. L'article 12 de l'ANI de 2013 franchit donc un cap 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 peut s'interroger sur les raisons pour lesquelles ce droit issu des lois Auroux semble resurgir ici alors que son succès fut plus que limité en 1982. C'est que justement le contexte n'est plus du tout le même et que les RPS sont passés par là. Les lois Auroux sont les lois de la citoyenneté en entreprise mais sont avant tout celles du renforcement des attributions des IRP. Le maillage serré que constituaient respectivement les DP, le CE et le CHSCT laissaient finalement peu de place à un autre échelon de prise de parole, dont les organisations syndicales pouvaient en outre craindre qu'il ait pour effet de les court-circuiter. Autrement dit, les IRP étaient censées parler pour tout le monde. Certes, mais pour tous les sujets ? Il apparaît aujourd'hui qu'indépendamment de la défense des intérêts collectifs prise en charge par les IRP (statut, durée du travail, mutuelles, salaires, etc.), il y a le travail tout court, dont les exigences mettent en prise directe les managers et les salariés. Le nouvel accord décrit donc les conditions réputées garantir le succès des 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* ». En clair, des salariés confrontés quotidiennement à des problèmes communs partagent leurs difficultés au sein d'un espace de régulation animé par une personne dotée des compétences nécessaires pour éviter qu'il tourne aux conflits de personnes et garantir qu'il reste ancré sur la résolution de problèmes professionnels ou sur la valorisation des facteurs favorables identifiés. Le référent métier est probablement une personne dont la légitimité interne est acquise. Par défaut, le facilitateur pourra être un tiers intervenant extérieur à l'entreprise, qui se portera garant de la méthodologie utilisée (respect de l'écoute, etc.). En outre, la liberté de parole pourra être assurée par l'absence de la hiérarchie, mais celle-ci, en raison même de l'objet du groupe, sera à un moment associée. Il s'agit de pouvoir partager le diagnostic de la situation, apprendre à le restituer sans invectives 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* ». On pourrait parler de professionnalisation du dialogue.

Pour bien consacrer le rôle des IRP et articuler leurs prérogatives avec le travail des espaces de discussion, celles-ci reprennent la main à l'issue du processus : « *Les restitutions validées par le groupe sont portées à la connaissance [...] des institutions représentatives du personnel. Donnant de nouveaux accès au travail réel, car c'est bien de cela (la « vraie vie ») dont il sera question dans ces espaces, l'accord stipule alors 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 ».* Autrement dit, les espaces de discussion donnent aux salariés et aux managers de proximité une opportunité de retrouver des capacités d'agir par eux-mêmes et de trouver des compromis pour résoudre les problèmes du quotidien, tandis qu'employeur et IRP, instruits par le résultat de ces travaux, disposent d'un matériau dont ils peuvent se saisir pour traiter, à leur niveau, les questions d'organisation mises à jour.

Les accords de branche ou d'entreprise qui préciseront les modalités de mise en place des espaces de discussion par application de l'article 13 de l'ANI (*v. infra*) pourront faire l'objet d'expérimentation « *qui tiendront compte des spécificités de certains publics et des entreprises* ». Ces modalités pourraient notamment permettre d'encadrer les conditions dans lesquelles l'expression pourrait être organisée dans des organisations atypiques, des secteurs émergents ou des configurations organisationnelles nouvelles et mal prises en charge par les dispositifs traditionnels (services à la personne, entreprises employant de nombreux itinérants, horaires décalés, etc.)

#### ► L'accord groupé ou la négociation systémique (art. 13)

Les partenaires sociaux appellent au regroupement d'accords ou à la négociation systémique. Ils ne contestent pas l'opportunité ni la pertinence de travailler sur les sujets ayant donné lieu, ces dernières années, à des obligations de négocier. Ils constatent simplement que la méthode, le séquençage et la temporalité imposés ne coïncident pas avec la manière dont les problématiques s'imposent à eux sur le terrain. Ils se propo- ●●●

On peut s'interroger sur les raisons pour lesquelles le droit d'expression issu des lois Auroux semble resurgir alors que son succès fut plus que limité en 1982. C'est que le contexte n'est plus le même et que les RPS sont passés par là

●●● sent donc de reprendre la main en appelant, à titre expérimental, à négocier sur la qualité de vie au travail, au niveau de l'entreprise ou de la branche, selon le raisonnement suivant. La qualité de vie au travail est un sujet qui dépend de nombreux facteurs (une bonne formation dans une logique de parcours prévenant l'usure et la pénibilité, une pénibilité réduite en transformant les organisations, etc.) sur lesquels il est pertinent d'agir. Mais ces thèmes sont régis à ce jour par des obligations segmentées. La négociation aurait donc intérêt à les intégrer. Un accord unique, traitant tout ou partie des problématiques, serait gage de cohérence. Sur la forme, il nous semble hautement recommandable que l'architecture d'un tel accord donne lieu à des chapitres clairement identifiés, permettant de s'assurer que l'ensemble des obligations réglementaires régies séparément ont bien été prises en compte. L'avantage d'une telle méthode, le contenu restant inchangé, est qu'elle ne remet pas en cause les politiques publiques sectorielles volontaristes et permet aux entreprises d'organiser la façon dont elles vont y répondre en les articulant de manière pensée (selon leur taille, leur marché, leur contexte) et non artificielle.

Les accords ainsi conclus le seront pour trois ans. L'ANI conditionne leur validité à la signature des syndicats représentatifs ayant recueilli au moins 50 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections professionnelles. En l'absence d'un tel accord, les entreprises restent liées par les différentes obligations de négocier, et l'ANI prévoit qu'elles devront aborder les questions de qualité de vie au travail lors de la négociation relative aux modalités d'exercice du droit d'expression prévue à l'article L. 2281-5 du Code du travail.

#### ► Le diagnostic préalable, diagnostic partagé (art. 14)

Un point de méthodologie semble avoir été acquis au cours des dernières années à la faveur des diverses négociations obligatoires. Il consiste à faire précéder tout plan d'actions d'un diagnostic mais surtout de faire en sorte que ce diagnostic soit partagé par les acteurs. Quand tel est le cas, des leviers d'action s'imposent généralement à tous, qu'ils soient traduits dans un accord collectif ou dans un plan d'action unilatéral. L'article 13 de l'ANI prévoit donc qu'en cas de négociation sur la qualité de vie au travail, un diagnostic préalable qualitatif et quantitatif soit établi, selon une méthodologie favorisant la participation et la confiance des salariés. Cette démarche doit permettre de « déterminer les enjeux propres à l'entreprise ». En outre, inutile de repartir de zéro. Le diagnostic doit croiser les éléments déjà existants dans l'entreprise, souvent totalement inexploités et pourtant riches d'informations non valorisées. On s'appuiera donc sur toute une batterie d'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, GPEC, etc., les informations issues du document unique ou de la base de données définis à l'article L. 2323-7-2 du Code du travail, le rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes, les avis du CHSCT et du comité d'entreprise, les indicateurs de qualité de vie au travail quand ils existent, les restitutions résultant des espaces d'expression des salariés prévus par l'accord.

Le meilleur diagnostic est celui qui est réalisé en interne afin que les intéressés se l'approprient. Mais la mobilisation de toutes ces ressources peut nécessiter des compétences extérieures, dans une logique d'apprentissage, afin d'aider les acteurs à agencer au mieux les données, à les combiner, à les interpréter, bref à en tirer le meilleur parti. Aussi, l'accord prévoit que les partenaires sociaux peuvent faire appel à des organismes externes pour la réalisation de ce diagnostic.

#### ► Des indicateurs spécifiques à l'entreprise (art. 15)

Les comportements peuvent devenir déviants s'ils sont mesurés à l'aune d'indicateurs peu vertueux (une prime liée à l'absence d'accident peut conduire à réduire les accidents... ou à les camoufler). Ici encore, les partenaires sociaux adoptent une position prudente. L'article 13 prévoit que les indicateurs de qualité de vie au travail doivent résulter d'une « approche pragmatique et mesurée » et qu'ils doivent être « définis et partagés entre les partenaires sociaux au plus près des réalités de l'entreprise et de la situation des salariés ». C'est donc probablement d'une batterie d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs croisés que l'on apprendra des choses utiles, en ne s'intéressant pas tant à la comparaison avec son voisin qu'à l'évolution de sa propre situation dans le temps (relations sociales et de travail, contenu et qualité du travail, environnement physique de travail, réalisation et développement professionnel, égalité de traitement femmes/hommes, conciliation vies professionnelle/vie personnelle, mixité des emplois, modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, etc.).

#### ► L'accompagnement et la formation des managers (art. 16)

Il existe un consensus depuis le rapport Lachmann sur les lacunes du management en France. Or, les partenaires sociaux rappellent son rôle essentiel dans toute démarche visant à améliorer la qualité de vie au travail puisqu'il 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 ». Toute direction d'entreprise devrait donc aujourd'hui se poser la question suivante : qu'attend-on de nos managers et de quoi ont-ils besoin pour le

faire ? L'acquisition des compétences requises ne résultera pas de l'achat sur catalogue de formations dispensées en une fois mais d'une logique de parcours visant à faire monter progressivement en compétence les encadrants. On pourrait ainsi imaginer que toute évolution professionnelle au sein d'une 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 mais les partenaires sociaux donnent, dans l'article 16 de l'ANI, 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. De tels programmes peuvent être élaborés par les branches professionnelles ou, dans les grandes entreprises lorsqu'elles sont dotées d'instituts de formation. Un vaste chantier s'annonce ici qui laisse la place à l'expérimentation. Il va sans dire que, dans un souci de symétrie, un égal effort doit être fait en direction des représentants du personnel. C'est pourquoi l'accord propose « *que les représentants du personnel puissent, dans le cadre de leurs formations spécifiques, être sensibilisés, outre au cadre juridique, aux notions de travail et de prévention* » (art. 18).

### ► Un accord expérimental

Les signataires de l'ANI, conclu pour une durée de trois ans, insistent sur son caractère expérimental. Ils examineront à son terme, après évaluation, les suites qu'ils entendent lui donner. Ils prévoient l'instauration d'une banque de données des expérimentations. De fait, l'accord est susceptible de donner lieu à de nombreuses initiatives au niveau des branches comme des entreprises. En outre, nombre d'entre elles ne relèvent pas que du champ de l'entreprise. Il en va ainsi de la demande des signataires de voir les programmes de formation des différentes écoles ou universités intégrer le management des équipes, la qualité de vie au travail, l'égalité professionnelle et d'accès à l'emploi ainsi que les risques professionnels et leur prévention (art. 21). Il en va de même en ce qui concerne le rôle des différents acteurs sur le territoire pour faciliter la conciliation des temps : horaires de l'entreprise, horaires et lieux d'accueil des enfants, rythmes scolaires, moyens de transport, capacités de logement, de restauration et commerces, etc. (art. 20). Cette approche territoriale constitue un défi en termes d'animation et de coordination de questions qui

dépendent d'acteurs différents : collectivités locales, éducation nationale, organisateurs du transport, bailleurs sociaux, etc. Elle préfigure un champ nouveau de la concertation territoriale, autour de l'idée selon laquelle, pour offrir une qualité de vie au travail et un égal accès de tous à un emploi de qualité, d'une part les entreprises ont besoin d'être attractives sur leur territoire, d'autre part les territoires ont besoin d'être attractifs pour leurs entreprises.

## 8 CONCLUSION

L'ANI est un accord intégrateur. Il recense et fédère tous les leviers d'action dans un ensemble cohérent et identifie pour chacun d'eux des orientations. Il mobilise tous les niveaux d'action et les incite à des expérimentations. Il va falloir désormais opérationnaliser les pistes qu'il trace. Le réseau ANACT/ARACT, qui promeut depuis une décennie au moins le concept de qualité de vie au travail au travers de la semaine qu'il consacre chaque année à ce thème, se félicite d'avoir été expressément identifié par les partenaires sociaux et le ministre du Travail comme accompagnateurs des expérimentations qui vont être conduites dans les mois et années à venir. La nature expérimentale de l'accord correspond parfaitement au positionnement et à la vocation du réseau. Celui-ci entend bien jouer son rôle auprès de tous les acteurs intéressés, et mettre son savoir-faire à la disposition de ceux qui lui en feront la demande. ■

### POUR ALLER PLUS LOIN

- H. Lanouzière, « *Prévenir la santé et la sécurité au travail* », vol. 1 et 2, Éd. Lamy Conformité, 2012
- H. Lanouzière, « *Les restructurations et leurs effets sur la santé – Comment les prévenir dans la pratique ?* », Semaine sociale Lamy n° 1582, p. 6
- F. Debord et J.-F. Paulin, « *La santé au confluent du droit du travail et du management* », Semaine sociale Lamy suppl. n° 1576, p. 50 et s.
- Ph. Douillet, « *Approche institutionnelle de la prévention des risques psychosociaux au travail* », Semaine sociale Lamy suppl. n° 1536, p. 26 et s.