

UNIVERSITÉ LILLE 2 - DROIT ET SANTÉ
FACULTÉ DES SCIENCES JURIDIQUES, POLITIQUES ET SOCIALES



LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET SES ENJEUX

Sous la direction de **Madame CARON Mathilde**

Maître de conférence en droit privé – Université Lille 1 et Lille 2

Mémoire de recherche présenté et soutenu par **Lola MALAMOUD**

Master 2 Recherche Droit privé approfondi (spécialité droit social)

Année universitaire 2016-2017

Je tiens à remercier Madame Mathilde CARON pour avoir accepté de diriger cette recherche, pour ses conseils, sa patience et sa bienveillance.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PARTIE I : LES CONTOURS DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Chapitre 1 : L'évolution de la perception du travail.

Section 1 : Une transition vers une nouvelle appréhension du travail.

Section 2 : L'approche systémique de l'ANI du 19 juin 2013.

Chapitre 2 : Les acteurs de la qualité de vie au travail.

Section 1 : La qualité de vie au travail au coeur du dialogue social.

Section 2 : La nécessaire interaction triangulaire concourant à la qualité de vie au travail.

PARTIE 2 : L'INFLUENCE DU TEMPS ET DU NUMÉRIQUE SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL.

Chapitre 1 : La contribution du droit de la durée du travail à l'objectif de qualité de vie au travail.

Section 1 : L'incidence du temps sur la qualité de vie au travail.

Section 2 : L'incidence du travail à temps partiel sur la qualité de vie au travail.

Chapitre 2 : La qualité de vie au travail face à l'ère du numérique.

Section 1 : L'incidence de la digitalisation de l'entreprise sur la qualité de vie au travail.

Section 2 : La consécration d'un droit à la déconnexion.

CONCLUSION

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Anact	Agence nationale d'amélioration des conditions de travail
ANI	Accord national interprofessionnel
Aract	Agence régionale d'amélioration des conditions de travail
Art. préc.	Article précédemment cité
BIT	Bureau International du Travail
BTP	Bâtiment et travaux publics
Cass.	Cour de Cassation
CCE	Comité central d'entreprise
CE	Comité d'entreprise
CEC	Compte d'engagement citoyen
CEE	Communauté économique européenne
CEDAW	Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women
CEDEF	Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discriminations à l'égard des femmes
CESDH	Convention européenne de sauvegarde des droits de l'Homme
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC	Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CJCE	Cour de Justice des communautés européennes
CJUE	Cour de Justice de l'Union européenne
Coll.	Collection
Conv.	Convention
CPA	Compte personnel d'activité
CPF	Compte personnel de formation
CPP	Compte personnel de prévention de la pénibilité
DP	Délégués du personnel
Dr. ouvrier	Le Droit ouvrier
Dr. soc.	Droit social

DUP	Délégation unique du personnel
Éd. rév.	Édition révisée
FOMO	Fear of missing out
Ibid.	Ibidem
Idem.	Identique
IOHA	Association internationale de l'hygiène au travail
ILO	International Labor Organisation
IRL	In real life
IRP	Institutions représentatives du personnel
JCP (S)	La Semaine juridique - édition social
MAIF	Mutuelle d'assurance des instituteurs de France
NTIC	Nouvelles technologiques de l'information et de la communication
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMS	Organisation mondiale de la santé
PGI	Progiciels de gestion intégrée
PME	Petites et moyennes entreprises
PST	Plan santé au Travail
PUF	Presse Universitaire de France
QVT	Qualité de vie au travail
RDT	Revue de droit du travail
RPS	Risques psychosociaux
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
Sem. soc. Lamy	Semaine sociale Lamy
Soc.	Chambre sociale de la Cour de cassation
SST	Santé-sécurité au travail
TPE	Très petites entreprises
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UE	Union européenne

INTRODUCTION

« *Que le travail garde sa place parmi les autres activités humaines* »¹.

Un mouvement politique, sociologique, économique, social et juridique se développe, ces dernières années, et invite à réfléchir à une amélioration de la qualité de vie au travail. Cette démarche innovante peine pourtant à s'imposer. L'intervention des partenaires sociaux pour consacrer cette tendance a permis d'y voir un peu plus clair, mais l'ensemble reste perfectible.

« À l'évidence, le "droit de la santé au travail", parfois qualifié de "droit du bien-être au travail"² ne saurait plus être considéré comme le "parent pauvre" du droit du travail en ce que les problématiques qu'il soulève s'étendent et se densifient progressivement »³. L'idée est alors simple : prévention est de mise. Ainsi, résonne cette qualité de vie au travail qui, pour la première fois, envisagerait de manière positive le droit à la santé au travail.

La « qualité de vie » se définit comme « tout ce qui contribue à créer des conditions propres à épanouir davantage l'individu »⁴. La « qualité » est la manière d'être, bonne ou mauvaise de quelque chose. Des chercheurs de diverses disciplines — économie, sociologie et ergonomie — se sont intéressés à la qualité de vie, avec parfois une vision quantitative, basée sur l'observation et la mesure à partir d'indicateurs variés. En 1969, l'US Department of Health Education and Welfare publie une étude nationale sur la qualité de vie des Américains, à partir notamment d'indicateurs statistiques tels que l'environnement physique, le confort, *etc.* L'une des premières constatations issues de cette étude porte sur l'absence de corrélation entre les indicateurs objectifs et subjectifs.

¹ ANI du 19 juin 2013 *vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle*.

² VERKINDT P.-Y., « La santé au travail. Quelques repères pour un droit en mouvement », *Dr. ouvrier*, 2003, p. 87.

³ MARTINEZ J., « Les mouvements d'extension du droit de la santé au travail », *JCP (S)*, 2009, n° 16-17, 1170.

⁴ Larousse, *Dictionnaire de la langue française* [En ligne], 2017, consulté le 7 août 2017 sur : < <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/qualité/65477/locution> >.

Les apports de la sociologie ou de la psychologie ont par la suite permis d'attirer l'attention sur les composantes affectives et cognitives de la qualité de vie, à l'instar des notions de bonheur ou de bien-être. Cette notion fut également adoptée dans le champ de la santé à partir des années 1960, en permettant de questionner le retentissement de maladies graves et/ou chroniques sur la vie quotidienne des patients. Si les premières préoccupations des chercheurs étaient de mesurer un état de santé, elles ont ensuite intégré la souffrance perçue, au-delà d'un fonctionnement physique « objectif ». Même si la qualité de vie peut être caractérisée par des indicateurs « objectifs », elle est également admise aujourd'hui comme une construction éminemment subjective et comprenant de nombreux aspects, parfois mêlés de façon quelque peu indifférenciée : bien-être psychologique, bonheur, conditions de vie, écart par rapport à un idéal, satisfaction des besoins, *etc.*

Pour ramener la notion de « qualité de vie » au monde du travail, il convient, dans un premier temps, de revenir dans les grandes lignes sur l'historique du Travail.

Dans la Grèce classique⁵, la vie idéale est consacrée dans un corps sain et un esprit sage qui se consacre à la Culture ; d'où l'adage « *anima sana in corpore sano* » Les hommes libres ne travaillent pas, ils considèrent qu'en raison du caractère servile de toutes les occupations qui pourvoient aux besoins de la vie, il faut s'en libérer en les réservant aux femmes, aux esclaves et aux étrangers. La société romaine a, pour l'essentiel, hérité de cette approche : le travail y évoque d'emblée la sujétion, l'esclavage.

A partir du XI^{ème} siècle, notamment sous l'influence des philosophes chrétiens et des pratiques monastiques, le travail, l'activité utile et l'occupation constante, deviennent des valeurs morales. Au XVI^{ème} siècle, avec la Réforme, ces valeurs sont confirmées comme un aspect central de l'existence humaine, à côté du mariage et de la famille.

Par la suite, la valorisation du travail connaît une sorte d'accélération. Celui-ci est considéré comme la source légitime de la propriété⁶ au XVII^{ème} siècle; puis au XVIII^{ème}

⁵ Cette époque correspond aux V^{ème} et IV^{ème} siècle av. J.-C.

⁶ LOCKE J., *Essai philosophique sur l'entendement humain* - Livres I et II, Paris : Librairie Philosophique Vrin, 2002, 640 p.

siècle, comme le fondement de la richesse et l'étalon⁷ permettant d'estimer la valeur de toute marchandise⁸.

Au XIX^{ème} siècle, le concept de travail est fondamental dans le débat économique et politique. Le travail devient un des moyens privilégiés de la réalisation et de l'expression de soi et il est désormais associés aux idées de progrès historique et de transformation sociale. Cependant, son statut diffère selon les classes sociales et le sexe⁹. « Les ouvriers, parmi lesquels les femmes et les enfants, travaillent dans des conditions très difficiles, non réglementées et pour des salaires médiocres »¹⁰. Les activités domestiques et familiales ne sont pas comptabilisées dans la richesse de la société. Pour les propriétaires des moyens de production, le travail est source d'enrichissement ; il leur procure un statut social privilégié. Une dissociation s'opère alors entre le capital et le travail.

Au XX^{ème} siècle, et surtout depuis la Seconde guerre mondiale, les avantages sociaux inhérents à l'emploi font que, au-delà de la rémunération, celui-ci est devenu nécessaire pour mener une vie normale et être socialement inséré. Les interrogations sur la valeur et le sens du travail se multiplient.

Sous l'effet de la mondialisation, de la nouvelle organisation des entreprises, des technologies de communication et de la primauté de la finance, en ce début de XXI^{ème} siècle, les conditions dans lesquelles s'exerce le travail font que l'on assiste à un accroissement des tensions. Aujourd'hui, nombreux sont ceux qui se mobilisent pour le développement d'un travail « décent » ou « soutenable ».

⁷ Un étalon, dans les systèmes monétaires, est un modèle de mesure qui sert de point de référence, par exemple l'étalon-or

⁸ SMITH A., *De la Richesse des Nations*, Create Space Independent Publishing Platform (2015), 1776, 206 p.

⁹ BATTAGLIOLA F., *Histoire du travail des femmes*, Paris : La Découverte, coll. Repères, 2008, p. 69.

¹⁰ COTTERET M.-A., BREUIL A.-M., BRETTELLE-DESMAZIÈRES D., « Travailler...ou mesurer le travail ? », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2011, n° 1, p. 17.

I. Les sources de la qualité de vie au travail.

La qualité de vie au travail est un concept inspiré par plusieurs sources, notamment internationales. L'influence internationale en terme de santé-sécurité au travail (SST) est fondamentale. L'Organisation internationale du Travail (OIT) a en effet été à l'origine du concept de « travail décent ». L'expression apparaît pour la première fois en 1999, dans le rapport présenté par le Directeur général à la 87^{ème} session de la Conférence internationale du Travail¹¹.

Le travail décent « résume les aspirations de tout travailleur : possibilité d'exercer un travail productif et convenablement rémunéré, assorti de conditions de sécurité sur le lieu de travail et d'une protection sociale pour sa famille. Le travail décent donne aux individus la possibilité de s'épanouir et de s'insérer dans la société, ainsi que la liberté d'exprimer leur préoccupations, de se syndiquer et de prendre part aux décisions qui auront des conséquences sur leur existence. Il suppose une égalité des chances et de traitement pour les femmes et les hommes »¹². Le travail décent apparaît ainsi comme une norme standard, un principe de base s'imposant systématiquement au bénéfice de toute personne exerçant une activité professionnelle.

La SST est généralement définie comme « la science de l'anticipation, de l'identification, de l'évaluation et de la maîtrise des risques encourus sur le lieu de travail, ou qui découlent de celui-ci et qui sont susceptibles de nuire à la santé et au bien-être des travailleurs, en rendant compte de leur impact sur les communautés environnantes et sur l'environnement en général »¹³. Aux termes de la définition adoptée par le Comité mixte OIT/OMS de la santé au travail lors de sa première session en 1950, l'objectif dans ce domaine doit être « de contribuer à promouvoir et à maintenir le plus haut degré de bien-être physique, mental et social dans toutes les professions »¹⁴. La réalisation de cet objectif requiert une appréciation des risques et un système de gestion de la santé-sécurité au

¹¹ SOMAVIA J., *Un travail décent*, Rapport du Directeur général, Conférence internationale du Travail, Genève, 1999, 87^e session.

¹² RIOT-SARCEY M., BOUCHET T., PICON A., *Dictionnaires des utopies*, Paris : Larousse, 2002,

¹³ Définition de l'Association internationale de l'hygiène au travail (IOHA), disponible sur : < www.ioha.net >

¹⁴ Selon la définition détaillée adoptée par le Comité mixte OIT/OMS de la santé au travail, lors de sa première session (1950), et révisée à sa douzième session (1995). Voir : www.ilo.org/safework.

travail, ce qui est absolument essentiel pour une stratégie de prévention. Tout comme pour d'autres domaines de l'activité humaine, un équilibre doit être trouvé entre les risques et les avantages. La difficulté de parvenir à cet équilibre, en termes de SST, est due à la nature perpétuellement changeante, au rythme rapide des progrès scientifiques et technologiques ainsi qu'aux efforts destinés à réduire les atteintes causées à ceux qui se trouvent en première ligne.

Ce mouvement explique l'émergence de la notion de risques dits « psychosociaux ». A l'image de ceux à effet différés, ces risques ne sont en rien nouveaux – il est en effet peu probable que le fait de passer plus de la moitié de la journée à respecter des cadences effrénées puisse avoir des conséquences positives sur la santé psychologique des ouvriers des manufactures du milieu du XIX^{ème} siècle. Cependant, ils se manifestent avec une acuité particulière dans le secteur tertiaire, et quelques affaires marquantes ont attiré sur eux l'attention d'un corps social étonné que le travail puisse encore avoir, de nos jours, des effets aussi désastreux sur la santé des salariés.

En France, c'est singulièrement l'épisode qualifié de « crise des suicides » qui a marqué l'opinion. Période pendant laquelle, à la fin des années 2000, plusieurs travailleurs se sont donnés la mort sur leur lieu de travail ou à cause de leur travail¹⁵, quelques entreprises étant particulièrement touchées¹⁶. Le grand public découvrait en réalité que des salariés, parfois cadres, dont on aurait pensé qu'ils bénéficiaient de conditions de travail privilégiées, pouvaient être brisés par la violence des méthodes de management mises en œuvre dans certaines sociétés, et à l'évidence souffrir au travail. La prévention des risques psychosociaux est progressivement devenue un sujet majeur de santé au travail à mesure que, dans les entreprises, on assiste à une hausse constante de la fréquence et de l'intensité des facteurs de stress provoquée par certaines méthodes de management qui nuisent à la fois à la santé des travailleurs et à l'efficacité de l'entreprise.

Suite à cette succession de suicides fortement médiatisée, survenue en 2009, une action davantage volontariste a été engagée par l'Etat. Celui-ci a en effet obligé les entreprises de plus de 1000 salariés à ouvrir des négociations sur le stress au travail avant

¹⁵ Cass. soc., 13 novembre 2003, n° 01-46.075 et n° 01-46.089 ; Cass. soc., 13 juin 2007, n° 04-44.551 et n° 04-45.360.

¹⁶ « Vague » de suicides qui aura touché près de 9 personnes en l'espace de 2 mois chez Orange.

le 1^{er} février 2010. Ce « plan contre le stress au travail » a par ailleurs donné lieu à une tentative de recours à un système de « *name and shame* »¹⁷. Devant les protestations des entreprises concernées et des organisations patronales, qui dénoncèrent les imperfections méthodologiques de la démarche, cette liste a toutefois rapidement été retirée. Seule une « liste verte » des sociétés réputées avoir convenablement respecté l'obligation à laquelle elles étaient astreintes demeurent en ligne. La « liste rouge » a cependant et naturellement été copiée par certains internautes, qui l'ont reproduite sur leur site ; le mal était fait pour les entreprises ainsi stigmatisées.

Les atermoiements auxquels a donné lieu cette initiative témoignent en tout cas de la difficulté pour l'administration du travail d'apporter des réponses convaincantes à la transformation des risques professionnels. Sans doute une mise à jour de certaines dispositions protectrices des travailleurs est-elle nécessaire pour répondre à cette évolution des risques. Il est apparu alors nécessaire d'adapter en profondeur la législation relative au travail pour mieux lutter contre le mal-être au travail.

Bien marginale est encore la prise en charge, par les organismes d'assurance, des pathologies psychiques liées au travail, comme le révèle l'étude Eurogip de 2013 qui porte sur 10 pays¹⁸ dont la France. Les psychopathologies sont difficilement considérées comme des accidents du travail, encore plus rarement comme maladies professionnelles.

Les choses pourraient être en passe de changer en France. Les maladies psychiques représentent une part croissante des maladies professionnelles. Si la reconnaissance d'un trouble psychique en maladie professionnelle reste rare, elle est plus courante pour les accidents du travail et ce, à une condition : que le trouble soit associé à un traumatisme. Plusieurs pays assimilent également dans certaines conditions, le suicide ou la tentative de suicide à un accident du travail, souvent grâce à la décision judiciaire qui vient contredire les volontés de l'organisme assurantiel.

¹⁷ Les entreprises considérées comme non vertueuses car elles n'avaient pas mené la négociation exigée, ont été classées dans une « liste rouge » diffusée sur internet.

¹⁸ Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Italie, Pays-Bas, Suède, Suisse.

Certains auteurs octroient à d'autres facteurs les origines de la qualité de vie au travail : notamment les théories anglo-saxonnes des organisations datant des années 1975 ; la forme de paternalisme patronal de la fin du XIX^{ème} siècle concilié à un socialisme réformisme et à un catholicisme social ; ou encore des origines communautaires comme le règlement CEE n° 1365/75 du 26 mai 1975 qui a donné naissance à la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. A été conclu en France, la même année, l'ANI du 17 mars 1975 sur l'amélioration des conditions de travail

C'est en fait au début des années 1970, que le terme semble être apparu pour la première fois en langue anglaise (*Quality of work life*). En 1972, à New-York, la première conférence internationale sur la QVT met en place un Conseil international de qualité de vie au travail. Mandat lui est alors donné de construire un *corpus* théorique favorisant la promotion de la recherche dans le domaine de la santé mentale au travail et de la qualité de vie au travail¹⁹. En effet, c'est en 1973 qu'aurait été signé le premier accord collectif d'entreprise sur le sujet, au sein du groupe General Motors²⁰. La réflexion était alors déjà à ses premiers balbutiements. En effet, « les travaux de Mayo et de l'École des relations humaines à la *Western Electric de Cicero*, quoique contestés, avaient mis en évidence à tout le moins le lien entre la satisfaction au travail et la productivité »²¹.

II. Les différentes conceptions de la qualité de vie au travail.

En France, la qualité de vie au travail ne fait pas l'objet d'une description normée et unifiée. Le concept cohabite avec d'autres concepts voisins : bien-être au travail, mal-être au travail, stress au travail, satisfaction au travail, conditions de travail, *etc.*

Le stress au travail résulte d'un déséquilibre entre les capacités de l'individu et les exigences de son environnement de travail. Un individu exposé à des conditions physiques, environnementales, psychologiques ou sociales qu'il juge négatives et pour lesquelles il

¹⁹ PELLETIER J., « La QVT, une voie pour innover », *La Revue des conditions de travail*, Anact, 2015, p. 17.

²⁰ GUEST R.H., « Quality of work life », *Harvard Business Review*, july 1979.

²¹ VERKINDT P.-Y., « Qualité de vie au travail et égalité professionnelle », *Les Cahiers du DRH*, 2014, n° 211.

n'a pas les ressources ou les capacités personnelles pour y faire face vivra du stress qui pourra avoir des conséquences à la fois physiques et psychologiques.

La satisfaction au travail est entendue comme un état émotionnel résultant de l'évaluation de la capacité de son emploi à rencontrer ses besoins physiques et psychologiques, ses valeurs liées au travail et ses besoins de croissance personnelle. La satisfaction résulte donc de la relation perçue entre ce que l'individu aimerait retirer de son travail et ce que ce dernier lui offre. Selon l'Organisation mondiale de la santé, la santé mentale ne consiste pas seulement en une absence de troubles mentaux. Il s'agit d'un état de bien-être dans lequel la personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et fructueux et contribuer à la vie de sa communauté. Évidemment, la contrepartie de cet état se traduit par des problèmes de santé mentale que l'on retrouve sous des appellations telles que : dépression, détresse psychologique, troubles anxieux de divers types, *etc.*

Le bien-être au travail se réfère à un état plus englobant que celui de santé puisqu'il prend en considération la personne dans son ensemble, ce qui se traduit par un sentiment et une sensation d'épanouissement, de confort, de satisfaction générale, tant en parlant du corps que de l'esprit.

Les conditions de travail n'ont pas non plus de définition légale. Le professeur Adam²² les entend de deux manières. Dans une première acception restrictive, les conditions de travail correspondent aux conditions matérielles et temporelles d'exécution de la prestation de travail. Dans un sens plus compréhensif, les conditions de travail se réfèrent à ce qu'attend un travailleur dans son entreprise ou son service : le respect de sa personne, la considération du travail qu'il accomplit, des conditions matérielles de travail adaptées à sa fonction et conformes à son statut. L'article 2 de l'ANI de 2013 sous l'étendard de la notion de QVT en fournit une récente topographie.

Il convient désormais, de relever les tentatives de définitions doctrinales et politiques de la QVT. Trois tentatives de définition de la qualité de vie au travail ont été

²² ADAM P., Harcèlement moral, Répertoire Dalloz, septembre 2014 (actualisation janvier 2017).

réalisées par différents acteurs : l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), les professeurs Dupuis et Martel de l'Université de Québec et le collectif Novéquilibres.

Selon ce dernier, la performance de l'organisation de travail se construit sur la QVT. Celle-ci n'est pas en contradiction avec la performance économique, au contraire, cela permet de l'assurer et de la développer. La qualité de vie au travail serait donc un levier de compétitivité pour l'entreprise.

L'Anact donne quant à elle 6 facteurs déterminants à la qualité de vie au travail : les relations sociales et de travail ; le contenu du travail ; l'environnement philosophique de travail ; l'organisation de travail ; la réalisation et le développement professionnel ; ainsi que la conciliation vie privée - vie professionnelle²³.

Quant aux professeurs Dupuis et Martel, ils la définissent de la façon suivante : « La Qualité de Vie au Travail, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs, se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société »²⁴.

Le 3^{ème} Plan Santé au travail 2016-2020 (PST) précise la nécessité d'agir en amont des atteintes à la santé en donnant la priorité au développement d'une culture de prévention qui envisage le travail comme porteur « de la santé et du bien-être au travail ». Cette prévention doit concevoir de manière plus ambitieuse un travail qui prend en compte les enjeux de la santé.

Pour les partenaires sociaux, la QVT équivaut aux conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail. « Ce n'est pas très nouveau. [...] Mais ce qu'ils disent aussi, c'est que

²³ ANACT, « Améliorer la QVT : des pistes pour agir », *Travail et changement*, 2007, numéro spécial, p. 2.

²⁴ DUPUIS G., MARTEL J.-P., La qualité de vie au travail. Bilan de connaissances. L'inventaire systémique de qualité de vie au travail (ISQVT©), Montréal : CLIPP, 2009, p. 31.

c'est la capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu. On ne peut pas parler de Qualité de vie au travail sans parler de qualité du Travail et ça, c'est très intéressant. C'est assez novateur comme réflexion »²⁵.

III. La qualité de vie au travail entendue par l'ANI du 19 juin 2013.

La définition retenue de la QVT dans cet accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 consacre un concept abstrait qui est source d'incertitudes notamment, par rapport à la conciliation entre l'amélioration des conditions de travail et la performance économique globale de l'entreprise. « 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 »²⁶.

La manière dont est définie la QVT renvoie non seulement au vécu du salarié, mais surtout aux conditions de réalisation du travail et aux efforts consentis par les salariés. En effet, la qualité de vie au travail va dépendre des aspirations, des attentes individuelles comme l'intérêt du travailleur ; l'ambiance, l'environnement de travail ; la charge de travail ; la reconnaissance de son travail ; les conditions de trajet, d'autonomie et des perspectives d'évolution. Certaines de ces attentes sont implicites, d'autres explicites. S'intéresser à la QVT permet de prendre conscience de ce qui est implicite. Cette qualité va dès lors dépendre beaucoup de la confrontation entre ces aspirations et la réalité du moment. Plus l'écart est faible, meilleur sera le niveau de qualité de vie au travail et inversement. L'amélioration de la QVT passe nécessairement par la baisse de ces écarts. C'est donc un objet complexe et mouvant.

Pour les partenaires sociaux, les personnes et les institutions représentatives du personnel (IRP) sont à parts égales dans la démarche QVT. Les personnes doivent être reconnues en tant que telles, pouvoir s'exprimer et se réaliser dans des cadres appropriés. Les IRP incarnent quant à elles la défense des droits et intérêts du collectif de travail. Les

²⁵ NICOLET S., « Qualité de vie au travail : transformer la contrainte en opportunité », *Les Cahiers du DRH*, 2014, n° 215.

²⁶ LANOUZIÈRE H., « Un coup pour rien ou un virage décisif ? L'accord du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail », *Sem. soc. Lamy*, 2013, n° 1597, p. 4.

signataires de l'accord démontrent clairement leur intérêt à ce qui se passe hors de l'entreprise et à l'articulation vie personnelle - vie professionnelle.

En ce sens, l'ANI s'adresse non seulement aux branches et aux entreprises mais à tous ceux susceptibles de concourir à la promotion de la QVT (écoles de management, collectivités territoriales, *etc.*).

Les syndicats patronaux et salariaux appellent à regrouper de multiples négociations avec un accord unique à la clé à des fins de cohérence et de simplification. En valorisant une approche systémique de la qualité de vie au travail, les signataires reconnaissent l'importance des expérimentations locales. L'accord sanctuarise aussi la notion de diagnostic partagé, la recherche de nouvelles modalités d'expression du travail et il organise également l'évaluation de son impact.

La qualité de vie au travail se trouve au carrefour de nombreux enjeux notamment de travail, du marché et sociétaux.

Les enjeux de travail renvoient à des questions comme l'autonomie, la nature de l'activité, l'intérêt et le sens accordé au travail, la capacité à s'exprimer et le droit à l'erreur, le sentiment d'être utile et efficace. Les recherches s'inscrivent dans le registre du management, du dialogue professionnel, du développement de l'initiative et de la capacité d'agir, de l'innovation sociale et organisationnelle. Ces questions ont directement à voir avec la santé au travail et la qualité de l'engagement.

Les enjeux sociétaux renvoient aux caractéristiques des populations au travail (âge, handicap, genre, situation familiale, éloignement du lieu de travail, pratiques religieuses, *etc.*) et à des incitations à négocier certains sujets (seniors, handicap, maintien dans l'emploi, égalité professionnelle, diversité). Agir sur ces questions – via la conciliation des temps, le télétravail, la création de crèches, l'accès facilité à des transports collectifs, le soutien au retour à l'emploi, une charte de la diversité, *etc.* – renforce le sentiment d'équité et la loyauté à l'entreprise, facilite le recrutement, donne un sentiment de cohésion et favorise le maintien dans l'emploi.

Les enjeux du marché renvoient, quant à eux, aux exigences des clients et des donneurs d'ordres, à la concurrence et aux évolutions des technologies. Elles poussent à innover au plan des produits ou des prestations, des processus de production et des organisations. Ces innovations incitent à agir au plan de la mobilité professionnelle et de la formation des salariés, de l'adaptation des postes de travail, etc. Ce qui permet de réduire le stress face au changement, de permettre le développement professionnel, de procurer un sentiment de sécurité quant à l'avenir professionnel.

L'Anact estime que ces trois catégories d'enjeux doivent s'articuler. « Les aspects sociétaux sont aussi importants que les aspects du marché ou que ceux du travail. De même, une stratégie ambitieuse ne signifie pas l'exhaustivité dans l'action. Il ne s'agit pas de régler tous les problèmes à la fois, mais plutôt d'opter pour la cohérence dans l'action. Le pragmatisme est à l'honneur ici »²⁷.

La question de l'amélioration des conditions de travail dépassent largement nos frontières. Le travail n'est plus seulement perçu comme « souffrance », ainsi, il peut être envisagé de manière beaucoup plus positive et épanouissante. De même, il n'y a plus lieu d'opposer systématiquement la promotion de la santé à la performance économique de l'entreprise. Ce n'est pas un frein, bien au contraire.

La qualité de vie au travail nous amène à réfléchir notamment sur l'impact du changement de paradigme entre travail entendu comme « souffrance » et travail entendu comme pouvant être qualitatif.

En ne définissant pas légalement la qualité de vie au travail, le législateur donne l'impression qu'il n'est pas encore prêt à intégrer ce concept au monde juridique, car il est encore sources d'incertitudes notamment quant à sa mise en oeuvre et son effectivité et ce, même si l'ANI du 19 juin 2013 apporte de nombreuses précisions quant à la façon de mettre en place une « démarche QVT ». Démarche que nous allons évidemment tenter d'expliquer.

²⁷ ANACT, *10 questions sur ... La Qualité de vie au travail*, Anact, 2016, p. 4.

L'idée générale qui se dégage est alors la suivante : la qualité de vie au travail est un ensemble imparfait. C'est un concept qui reprend les anciennes façons d'appréhender le travail (stress, amélioration des conditions de travail) mais, à cela s'ajoute une nouveauté, ; l'alliance entre l'amélioration des conditions de travail et la performance économique globale de l'entreprise. De même son approche positive du travail laisse planer quelques incertitudes, bien qu'on ne puisse accueillir cette vision qu'avec éloges. La question qui hante alors les esprits est la suivante : le système juridique français est-il équipé à garantir la qualité de vie au travail ?

Pour y répondre, il convient, dans un premier temps de discerner le concept de qualité de vie au travail en explorant ses contours (Partie I).

La qualité de vie au travail offre une nouvelle approche positive du travail et fait donc évoluer la perception actuelle de celui-ci (Chapitre 1) en passant d'une vision doloriste du travail à une vision qualitative du travail.

La qualité de vie au travail invite également à s'interroger sur sa mise en oeuvre et pour cela, il faut pouvoir en identifier ses acteurs (Chapitre 2). Qui dit accord négocié consacrant la QVT, implique une place forte des institutions représentatives du personnel dans la démarche QVT. Mais ils ne sont pas les seuls, le travailleur et le *management* sont également des acteurs essentiels de la qualité de vie au travail.

Dans un second temps, il nous est apparu pertinent de traiter des interactions entre la qualité de vie au travail et des éléments extérieurs à celle-ci, mais influant sur elle, tels le temps et le numérique qui inonde toutes les sphères de la société (Partie II).

Force est de constater que le temps influence la qualité de vie au travail. En effet, le droit de la durée du travail contribue à l'objectif de QVT (Chapitre 1).

De même, nous tentons de démontrer le lien évident entre la qualité de vie au travail et la digitalisation de l'entreprise. Comment ces deux notions se rencontrent-elles ? (Chapitre 2).

PARTIE I : LES CONTOURS DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Il n'existe pas de définition légale de la qualité de vie au travail. Concept abstrait, la QVT touche à de nombreux aspects de l'activité professionnelle. En effet, elle fait évoluer la perception du travail (Chapitre 1) en tant que tel à travers une vision bien plus positive qu'elle avait pu être envisagée auparavant. Elle pose également des questions quant au rôle des acteurs de la QVT (Chapitre 2) : qui sont-ils ? Comment peuvent-ils veiller à la mise en oeuvre de l'accord négocié ?

CHAPITRE 1 : L'évolution de la perception du travail.

L'avènement du concept de qualité de vie au travail opère un changement de paradigme dans la perception traditionnelle du travail.

Dans le mouvement de l'amélioration des conditions de travail, la qualité de vie au travail amène une vision beaucoup plus positive du travail. Les politiques luttant contre les risques psychosociaux, la pénibilité, avaient une vision plus négative puisqu'elles visaient expressément des aspects délétères de l'exercice du travail.

Est alors véhiculé un nouveau message fort : une approche positive du travail permettrait d'améliorer les conditions de travail et participerait à la performance économique globale de l'entreprise.

À l'évidence, notre rapport traditionnel au travail semble bousculé par le concept de qualité de vie au travail (Section 1). Et nouveauté de l'ANI du 19 juin 2013, les partenaires sociaux ont envisagé une approche systémique de la QVT, approche qu'il faut définir (Section 2).

Section 1 : Une transition vers une nouvelle appréhension du travail.

L'évolution de la perception du travail part essentiellement du principe selon lequel le travail était auparavant cantonné à une notion de « souffrance » (I), alors qu'il est

aujourd'hui entendu, notamment par l'ANI du 19 juin 2013, comme pouvant être qualitatif (II) et vecteur de bien-être pour les travailleurs.

I. La perception doloriste du travail.

Le travail renvoie, encore aujourd'hui, en obstétrique, aux douleurs provoquées par l'enfantement. Dans *Germinal* d'Emile Zola, l'auteur met en lumière le fait que le travail salarié a été, en France, longtemps réduit à cette dimension de peine et de douleur. Si le temps des damnés de la terre et des forçats de la faim est, sauf exceptions, révolu en France, l'association travail-souffrance continue de constituer la norme dans d'autres parties du globe. Des évènements tels le drame du Rana Plaza, survenu au Bangladesh en 2013 et qui a coûté la vie à près de 1200 personnes, viennent occasionnellement le rappeler. Etymologiquement lié aux efforts de la femme au moment de l'accouchement et au *tripalium*, instrument de torture, le terme « travail » est associé aux notions de douleur et de souffrance²⁸. « Même s'il peut incontestablement être source d'épanouissement, de valorisation, voire de plaisir, il peut se comprendre à l'inverse que le mot travail n'est donc pas complètement antinomique des notions de contrainte, de difficulté ou de peine »²⁹.

Les premières lois « sociales »³⁰ constituant les prémices d'un droit du travail visaient à la protection d'une partie de la main-d'oeuvre contre des conditions de travail susceptibles d'altérer leur santé ou état physique. La notion de conditions de travail était à l'origine circonscrite à l'hygiène-sécurité et à des éléments techniques. La prévention se comprenait avant tout de façon à prémunir les salariés contre les risques physiques. Ce n'est que progressivement que les questions d'organisation du travail ont fait leur chemin, dans le débat social, avant de s'afficher explicitement dans les normes du droit.

Pour autant, il y a un « renforcement évident des contraintes liées aux rythmes de travail avec des horaires plus ou moins contrôlés, une augmentation des pénibilité physique

²⁸ SUPIOT A., *Critique du droit du travail*, Paris : PUF, coll. « Les voies du droit », 1994, p. 3.

²⁹ HÉAS F., « Le bien-être au travail », *JCP (S)*, 2010, n° 27, 1284.

³⁰ Loi du 22 mars 1841 *sur le travail des enfants employés dans les manufactures* ; Loi du 18 mai 1874 *sur le travail des enfants et des filles mineures dans les industries*.

des ouvriers, une aggravation de la charge mentale au travail, un accroissement du travail de nuit ou encore un recul de la marge de manoeuvre dans le travail »³¹.

La souffrance est également psychique : le travailleur peut avoir le sentiment de ne pas s'épanouir dans son travail, de ne pas être capable de remplir ses fonctions, de consentir des efforts stériles ; ce qui conduirait à une baisse de la motivation et de la confiance en soi.

Les formes d'atteinte à la santé survenues du fait et au cours de l'exercice d'une activité professionnelle étaient jusqu'à présent constituées par des lésions provoquées par des agents physiques, chimiques ou biologiques : ces atteintes à l'intégrité physique pouvaient bénéficier d'une réparation au titre des maladies professionnelles indemnifiables sous certaines conditions.

De nouvelles atteintes dites « d'hypersollicitation » se sont multipliées : ce sont les troubles musculo-squelettiques qui représentent plus de la moitié des maladies professionnelles reconnues et dont la prévention passe souvent par une modification de l'organisation du travail.

L'atteinte à l'intégrité physique, risque principalement rencontré dans des tâches dites « dangereuses » et observé principalement chez les ouvriers du bâtiment, les sous-traitants du nucléaire ou du nettoyage industriel et dans des expositions à des risques nécessitant une surveillance médicale renforcée comme les agents cancérigènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction, constituait le facteur essentiel de risque de souffrance pour le corps.

Aujourd'hui, la souffrance n'est plus seulement générée par des atteintes physiques, elle est reconnue : soit par l'ennui, c'est-à-dire l'exercice d'une activité qui ne permet pas un investissement personnel ni d'envisager une évolution de carrière ; soit par la peur liée à une menace pour l'intégrité physique (maintien de l'ordre, BTP ou conduite d'installation dangereuse), une menace pour l'intégrité psychique ou morale (mise en œuvre de procédés répréhensibles et non conformes à l'éthique).

³¹ HÉAS F., *idem*.

« Le stress est malheureusement encore un sujet tabou dans le monde du travail. Il peut s'agir d'une incompréhension du phénomène, voire d'un véritable déni. Souvent aussi le stress effraye les entreprises, qui craignent, en abordant ce sujet, d'ouvrir « la boîte de Pandore » de revendications salariales qu'elles ne sauront contrôler. Pourtant la politique de l'autruche face au stress n'est évidemment pas souhaitable »³².

Même s'il est admis que le travail n'est plus systématiquement synonyme de souffrance, dans les faits, c'est encore trop souvent le cas surtout quant aux métiers qui nécessitent peu de qualifications. Raisonnement simpliste mais les politiques visant à lutter notamment contre les risques psychosociaux, les accidents du travail et maladies professionnelles, et la pénibilité n'existeraient pas s'il n'y avait plus de souffrance au travail. L'ANI du 19 juin 2013 entend quant à lui surfer sur une autre acception du travail. En effet, hormis les conséquences néfastes du travail sur la santé qui sont incontestables, l'accord prévoit d'aborder la question du travail à travers une vision bien plus positive. En ce sens, « la qualité de vie au travail n'est pas [uniquement] l'inverse de la pénibilité »³³.

II. La nouvelle perception positive et qualitative du travail.

La qualité de vie au travail « a parfois été interprétée comme la volonté de donner un cadre plus “positif” à la questions des risques psychosociaux (RPS) et d'en finir avec la notion de “souffrance au travail”, insupportable aux oreilles des directions d'entreprise »³⁴. « Même s'il ne faut en rien ignorer un lourd phénomène de dégradation des conditions du travail et du “bien faire son travail”, le travail ne peut cependant se résumer à souffrance, risque psychosocial, *burn-out* »³⁵.

De nouvelles entreprises, surtout dans le secteur du numérique (*start-up*) mettent en place un véritable campus permettant l'épanouissement des salariés qui ne sont plus dans un environnement de travail stérile et perdus dans des *open space* immenses. Le

³² LÉGÉRON P., « Le stress au travail : de la performance à la souffrance », *Dr. soc.*, 2004, n° 12, p. 1086.

³³ RAY J.-E., « Qualité de vie(s) et travail de demain », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 147.

³⁴ COCHET F., « La qualité de vie au travail : construire un processus de réponse à la crise du travail », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 143.

³⁵ BOUCHET J.-P., « Au nom de qui parle-t-on de « qualité de vie » ? », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p.155.

bureau se transforme en lieu de travail mais aussi de détente avec l'installation de zones spécifiques, telles des salles de repos avec babyfoot et table de ping-pong à disposition des travailleurs. Est-ce une solution qui peut s'étendre à tous les corps de métiers ? Non, évidemment, cela reste assez marginal.

« La notion de QVT ne souffre point du même handicap "doloriste" que celle de RPS (avec laquelle elle entretient cependant des liens étroits [...]). Elle ne donne pas à voir le travail sous l'angle principal de ses possibles dysfonctionnements pathogènes (sans, pour autant les oublier !) »³⁶. En effet, ne mettant pas de côté la perception du travail comme souffrance, la qualité de vie au travail cherche à valoriser l'activité professionnelle en s'intéressant davantage aux moyens d'améliorer les conditions de travail que de soigner les abus et accidents que le travail implique.

En ce sens, « l'accord QVT constitue non pas un substitut aux risques psychosociaux mais l'étape qui leur succède, une approche au-delà de l'exposition à des risques, qui explore les ressorts du développement de l'individu au travail »³⁷.

Dans une première acception, « la QVT serait ainsi l'envers des RPS. [...] C'est bien essentiellement de lutte contre les RPS dont il est question derrière l'intitulé "qualité de vie au travail". Ainsi compris, ce concept n'aurait pas d'autre intérêt que de regrouper et d'articuler les moyens de prévention de cette catégorie de risques en pointant l'objectif vers lequel il faudrait tendre »³⁸.

Dans une seconde acception, la QVT appelle à un changement fondamental : il ne s'agit pas, comme dans la première, de prévenir des risques ; il s'agit d'améliorer le travail, en rendant ici avec la préoccupation affichée par l'ANI du 17 mars 1975 sur l'amélioration des conditions de travail. « À l'instar de la définition de la santé donnée par l'Organisation mondiale de la santé, la QVT est alors conçue, non pas négativement comme l'absence de

³⁶ ADAM P., « Qualité de vie au travail : la part des juristes », *RDT*, 2017, n° 7-8, p. 476.

³⁷ LANOUZIÈRE H., « Un coup pour rien ou un virage décisif ? L'accord du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail », *Sem. soc. Lamy*, 2013, n° 1597, p. 5.

³⁸ FABRE A., « Qualité de vie au travail et institutions représentatives du personnel : une articulation à construire », *Dr. soc.*, n° 2, p. 134.

risques psychosociaux, mais positivement comme un “sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement”³⁹ »⁴⁰.

La recodification intervenue en 2008 du Code du travail, a opportunément substitué les termes « hygiène et sécurité » à une approche en termes de santé au travail. Elle va de pair avec la montée en puissance du concept de dignité de la personne humaine, qui conduit, dans le champ des relations de travail, à accorder une place de plus en plus importante à l’être du travailleur. Elle est également liée à l’émergence d’un droit à la santé.

En droit français, contrairement au droit belge par exemple, le bien-être n’est pas, en lui-même, une obligation à la charge de l’employeur. « Il n’en demeure pas moins que, consistant en une approche de la santé au travail non plus en termes de risques, mais de manière globale et positive, la mise en place de politiques de bien-être dans l’entreprise peut constituer une nouvelle manière de prévenir les risques au travail »⁴¹.

L’ANI de 2013 s’inscrit dans la lignée d’un dépassement annoncé d’une approche exclusivement centrée sur le risque. La qualité de vie au travail y est définie comme « *un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l’ambiance, la culture de l’entreprise, l’intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d’implication, le degré d’autonomie et de responsabilisation, l’égalité, un droit à l’erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué* »⁴².

Les nouvelles conditions de travail éliminent peu à peu les travaux les plus pénibles physiquement, les plus répétitifs, les situations sans aucune initiative du type de celles qui prévalaient jusqu’au milieu du XX^{ème} siècle. Et pourtant, paradoxalement, la dégradation de la qualité de vie au travail, voire la souffrance est un thème très souvent

³⁹ HÉAS F., « Le bien-être au travail », *JCP (S)*, 2010, n° 27, 1284.

⁴⁰ FABRE A., *Idem*.

⁴¹ GARNIER S., « Les risques. La sécurité des corps au travail », *Sem. soc. Lamy*, Supplément, 2014, n° 1655

⁴² ANI du 19 juin 2013, *vers une politique d’amélioration de la qualité de vie au travail et de l’égalité professionnelle*, art. 1.

évoqué par des travailleurs de plus en plus nombreux. Or, si les contraintes et pénibilités physiques sont plutôt en régression dans beaucoup de métiers du fait de la mécanisation et de l'automatisation des tâches, les contraintes organisationnelles et les contraintes psychologiques tendent à augmenter. C'est pourquoi l'évolution des conditions de travail apparaît contrastée, avec son influence sur la perception de la qualité de vie au travail des salariés. Car, bien évidemment, il s'agit d'une notion subjective.

L'ANI QVT du 19 juin 2013 apporte donc une nouvelle conception du travail, plus positive, moins culpabilisante. Il complète sa vision de la qualité de vie du travail par une approche systémique. Approche qu'il convient de définir.

Section 2 : L'approche systémique de l'ANI du 19 juin 2013.

L'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à la qualité de vie au travail entend développer une approche systémique de la question. À quoi cela correspond ?

Un système est un ensemble identifiable et isolable d'éléments en interaction et une construction théorique posée comme apte à rendre compte du réel. L'approche systémique est née à Palo Alto dans les années 1950, conçue notamment par Gregory Bateson⁴³, chercheur anglais réfugié aux États-Unis pendant la Seconde Guerre mondiale. Elle considère l'individu comme faisant partie d'un tout et étant donc durablement influencé par son environnement et des formes de métacommunication. Ainsi, une entreprise ne peut se développer harmonieusement et de manière durable que si l'ensemble des personnes qui y travaillent, dirigeants et salariés, se sentent bien et trouvent un sens à leurs actions.

Le concept de qualité de vie au travail découle ainsi de cette vision holistique du travail : les parties sont interdépendantes, la réussite de l'ensemble et celle de chacun de ses membres doivent évoluer de concert. Considérer systématiquement la structure dans sa globalité ne peut se faire qu'en donnant une place beaucoup plus importante à l'humain. Aussi, si la grille systémique s'intéresse à l'ensemble des relations et des processus de

⁴³ BATESON G., JACKSON D. D., HALEY J., WEAKLAND J., « Toward a theory of schizophrenia », *Behavioral Science*, 1956, n° 1, pp. 251-264.

communication d'un groupe, notre approche, clinique et systémique, propose une vision humaniste de l'approche organisationnelle.

En ce sens, « lorsque les négociateurs de l'ANI évoquent leur volonté d'une « approche systémique », ils n'ont pas besoin de la définir : le contenu de l'accord et l'annexe à l'article 13 qui décrit les descripteurs nécessairement à l'oeuvre dans l'élaboration d'une démarche QVT parlent d'eux-mêmes. Il s'agit de repérer les interactions entre les différents éléments du travail, les synergies existantes et celles à créer dans le cadre d'une politique globale utilisant plusieurs leviers, voire tous les leviers d'action, en faveur de l'amélioration de la QVT »⁴⁴.

Cette approche de la qualité de vie au travail « n'est pas tant un état que l'on atteint une fois pour toutes qu'un processus destiné à se renouveler en favorisant l'innovation organisationnelle »⁴⁵. Pour ce faire, l'ANI invite à concilier l'amélioration des conditions de travail et la performance économique globale de l'entreprise (I). Il prévoit également que la qualité de vie au travail soit une « démarche positive, qualitative et personnalisée »⁴⁶ (II). Acceptation qui fait naître certains questionnements.

I. La conciliation entre l'amélioration des conditions de travail et la performance économique globale de l'entreprise.

L'ANI de 2013 ne vise pas de nouveaux droits mais il laisse espérer un renforcement de la qualité du dialogue social et propose une nouvelle approche des réalités de travail. C'est un accord exploratoire invitant à expérimenter des pistes et trouver un espace de liberté. Dès lors sont valorisées les expérimentations locales.

⁴⁴ FANTONI-QUINTON S. et VERKINDT P.-Y., « Charge de travail et qualité de vie au travail », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 106.

⁴⁵ MÉRIAUX O., ROUSSEAU T., « Avant-propos », *La Revue des conditions de travail*, 2016, n° 4, deuxième partie, p. 6.

⁴⁶ FAVENNEC-HÉRY F., « Qualité de vie au travail et temps de travail », *Dr. soc.*, 2015, n°2, p. 113.

« Les signataires de l'ANI ont adopté une approche pragmatique. Ils ne se sont pas laissés entraîner sur le terrain du “ bonheur au travail “ ou du “ bien-être au travail “. Tout au plus, remarquera-t-on que la référence au bien-être tend à accentuer la dimension subjective tandis que l'usage de l'expression “ qualité de vie au travail “ allie des éléments objectifs ou au moins objectivables et des éléments rattachables à la perception par le travailleur de sa propre situation »⁴⁷.

Dès lors, la QVT est perçue comme un « levier de santé, de maintien en emploi des travailleurs et de performances économiques et sociales de l'entreprise ». Elle est donc entendue comme un pont entre enjeux économiques et progrès social.

Se pose alors la question de savoir comment évaluer cette performance économique ? Gary S. Becker est à l'origine de la théorie du capital humain⁴⁸. Selon cet économiste américain, le capital est un actif, un patrimoine, un stock susceptible de procurer un revenu. Il en est de même pour le capital humain qui est un sous-ensemble dans cette notion globale de capital : le capital humain est un stock de connaissances et d'expériences, accumulé par son détenteur tout au long de sa vie par des investissements. Ce capital humain est donc nécessairement à prendre en compte dans l'évaluation de la performance économique de l'entreprise. Car, c'est substantiellement ce qui est non seulement le plus difficilement quantifiable, mais surtout ce qui vaut le plus cher dans l'entreprise. Le travail est en effet essentiellement valorisé par les personnes derrière l'activité professionnelle.

Or, la QVT est rarement examinée, en France, en tant que levier de performance économique et de compétitivité industrielle et ce, pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, le sujet de la QVT en tant qu'axe de développement stratégique n'est pas toujours pris très au sérieux par les chefs d'entreprise : sujet sympathique, certes, mais un peu fantaisiste et renvoyant plus spontanément dans certains esprits aux « plantes vertes » et aux massages, qu'à l'organisation du travail. Ensuite, dans un contexte de

⁴⁷ FANTONI-QUINTON S., VERKINDT P.-Y., *idem*.

⁴⁸ BECKER G. S., *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis*, 3rd revised edition, Chicago : University of Chicago Press, 1994, 412 p.

chômage de masse où l'un des problèmes essentiels à traiter est l'emploi, le thème de la QVT, et donc du travail, est plus difficile à imposer.

Enfin, la relation directe et « mathématique » entre qualité de vie au travail et performance n'est pas évidente à démontrer malgré l'existence de nombreux travaux scientifiques et rapports. La variété des disciplines intéressées par cette relation induit une pluralité d'approches et donc une grande diversité des concepts mobilisés, de définitions, d'objets d'étude, d'hypothèses, de modèles, d'outils de mesure... Faire « parler » la littérature est donc un exercice délicat. Difficulté supplémentaire pour la France, peu d'équipes de recherche se sont lancées dans l'exploitation simultanée de données d'enquêtes relatives à la qualité de vie au travail et à la performance.

Par conséquent, la corrélation entre ces deux concepts et le sens de la relation font encore et toujours l'objet de débats, ce qui n'aide pas à convaincre les directions d'entreprises qui voudraient disposer de preuves sans ambiguïté et de chiffres précis sur les retombées économiques de la QVT avant de s'engager. Malgré tout, beaucoup d'entreprises industrielles investissent pour améliorer la QVT par conviction ou pour entretenir un bon climat sans en attendre forcément un bénéfice économique.

Dans ce contexte, chercher à mieux comprendre les retombées économiques de la qualité de vie au travail peut aider à y voir plus clair et, pourquoi pas, à lever les nombreux doutes et interrogations qui subsistent encore dans les entreprises.

II. La QVT comme « démarche positive, qualitative et personnalisée »⁴⁹.

« La QVT n'est pas uniquement l'envers des troubles psychosociaux. Elle suppose une démarche positive, qualitative, personnalisée »⁵⁰.

Il est aisé de percevoir la vision positive de la qualité de vie au travail. Néanmoins, il est plus délicat de comprendre ce qu'il se cache derrière la notion de

⁴⁹ FAVENNEC-HÉRY F., « Qualité de vie au travail et temps de travail », *Dr. soc.*, 2015, n°2, p. 113.

⁵⁰ *Idem.*

démarche positive. La promotion de la qualité de vie au travail passe par un postulat et par des actions, d'où l'idée de « démarche ».

La démarche QVT suppose de distinguer les objectifs et de proposer des modalités d'action et des outils mobilisables pour chacune des étapes de l'action. L'ambition de la démarche QVT vise par conséquent la recherche de solutions pragmatiques pertinentes. « Éviter le “ tout est dans tout “ et éviter de fixer *a priori* des normes de bon fonctionnement, tant dans la définition des problèmes que dans la recherche des solutions : c'est à travers la pratique et l'expérimentation que l'on trouvera des réponses adaptées »⁵¹.

C'est pourquoi l'ANI de 2013 indique également les moyens à mobiliser pour mettre en œuvre une politique de QVT en adéquation avec la vision commune des partenaires sociaux. Il s'agit de leviers que l'entreprise doit mobiliser pour agir. Ils consistent à « atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » (titre III) ; « favoriser une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle » (titre IV) ; « encourager et favoriser l'expression des salariés sur leur travail » notamment mais pas exclusivement à travers leur droit d'expression directe et collective (article 12) ; s'appuyer sur le dialogue social pour « élaborer la démarche de la qualité de vie au travail » (article 13) ; réaliser un « diagnostic préalable » permettant de « déterminer les enjeux propres à l'entreprise » (article 14) ; « définir des indicateurs de la qualité de vie au travail, spécifiques à l'entreprise » (article 15) ; « accompagner les équipes de direction et le management » notamment à travers des actions de sensibilisation ou de formation (article 16) ; « promouvoir une gestion intelligente des technologies de l'information et de la communication au service de la compétitivité des entreprises, respectueuses de la vie privée des salariés » (article 17) ; sensibiliser, former, et associer les institutions représentatives du personnel (article 18) ; prendre en compte et améliorer l'environnement direct de l'entreprise (titre VI).

Ces outils de mise en œuvre de la démarche QVT seront précisés tout au long de notre développement.

⁵¹ ANACT, *10 questions sur ... La Qualité de vie au travail*, Anact, 2016, p. 3.

L'accord national interprofessionnel de 2013 nous invite cependant à nous interroger sur l'absence de force contraignante de l'ANI. En effet, si le texte n'est pas contraignant, comment mettre véritablement en oeuvre cette « démarche positive, qualitative et personnalisée ?

Certains estiment que « trop floue, elle [la qualité de vie au travail] serait également empreinte de trop de subjectivité pour pouvoir véritablement faire l'objet d'une appréhension/appropriation juridique »⁵².

Raison supplémentaire, la QVT s'insérerait mal dans l'équilibre traditionnel instauré par le contrat de travail et le réseau d'obligations qu'il génère. L'employeur doit traditionnellement fournir un travail en lien avec la qualification contractuellement attribuée et une rémunération en contrepartie du travail effectué. Il doit par ailleurs garantir la santé du salarié, du moins que le travail qu'il effectue ne l'altérera pas⁵³. « Or la QVT semble impliquer bien plus que cela ! »⁵⁴.

Il faut tenir compte de ce qu'est le droit et de la façon dont il se transforme. La dynamique du droit se nourrit de textes qui ne sont pas à l'origine très normatifs. Le travail des juristes est de qualifier juridiquement des situations de fait pour dégager des régimes et des solutions juridiques, mais ce travail ne peut s'opérer sans démarche d'interprétation (des faits, des règles et des situations). Sur ce dernier point, il s'agit toujours, pour un juriste, au minimum, de faire parler les textes. C'est ainsi, grâce aux praticiens du droit (avocats, conseils de salariés ou d'entreprises, juristes d'entreprise et juges) que la notion de conditions de travail, qui était enfermée au départ dans une conception très technique, s'est ouverte aux conditions organisationnelles et relationnelles. Elle a, en quelque sorte, été travaillée de l'intérieur, en partie par des juristes. À travers les contentieux, ils lui ont donné une portée différente. Des textes non normatifs comme l'ANI de 2013 ne créent certes pas des droits directement invocables et ne peuvent avoir une opérationnalité juridique immédiate, mais ils pourront servir d'appui pour qualifier d'(in)acceptables certaines situations de travail. Ainsi, dans l'ANI, l'exigence de diagnostic partagé est-elle lourde de sens pour l'avenir, moins parce que ce serait une obligation juridique que parce

⁵² ADAM P., « Qualité de vie au travail : la part des juristes », *RDT*, 2017, n° 7-8, p. 476.

⁵³ C. trav. L. 4121-1.

⁵⁴ ADAM P., *idem*.

qu'elle engendre une exigence comportementale, elle-même contenue dans la mise en œuvre effective des droits. Au surplus, l'accord peut être compris comme un guide pour l'action. Les éléments de discussions qu'il va générer alimenteront les pratiques et, le cas échéant, réapparaîtront dans l'argumentaire mobilisé lors d'un contentieux.

L'accord peut avoir un effet dynamisant. Mais pour que cette dynamique se mette en place, il faut des conditions propices : la prise en compte de l'histoire de l'entreprise, son contexte, le mode de management... tout cela ne se décrète pas du jour au lendemain pour assurer un déploiement effectif de la QVT. Il faut, par ailleurs, tenir compte de deux phénomènes issus de l'analyse contemporaine du travail. Le premier est celui de la restructuration économique permanente : c'est un obstacle indéniable au développement de la qualité de vie au travail. Pour parvenir, en effet, à développer une stratégie QVT, il est nécessaire de partir d'un fond culturel commun dans l'entreprise. Or, avec ces mutations rapides et brutales, l'idée même d'une culture d'entreprise est fragilisée. Toute stratégie en termes de QVT est donc foncièrement culturelle. À défaut, le risque d'une dérive vers une démarche purement cosmétique est important. Ainsi, on peut bien créer des espaces de discussion à titre expérimental (comme l'envisage l'accord), mais si on ne les ancre pas dans quelque chose de plus profond – le travail –, l'effet QVT ne sera pas solide.

Le droit laisse place à des règles qui ne revêtiront une valeur normative qu'à travers une réappropriation par tous les acteurs. L'ANI du 19 juin 2013 y invite fortement.

Les juristes sont imprégnés par une vision très normative et hiérarchisée du droit en raison d'une lecture parfois un peu « simpliste » de la pyramide kelsienne et de la hiérarchie des normes. Les normes fonctionnent aujourd'hui aussi selon une logique de réseau. Il ne semble pas y avoir moins de normativité qu'avant, mais une construction différente de celle-ci. La QVT n'échappe pas à ce phénomène. Il y aura un jour où des avocats plaideront à partir de l'ANI QVT et il se trouvera des juges qui liront le code du travail au prisme de l'ANI : la normativité, qui était jusque là clandestine se créera à ce moment-là.

Il ne faut pas oublier que la matière juridique a aussi quelque chose à voir avec la rhétorique et le travail du verbe. Qui aurait imaginé le devenir de l'obligation de sécurité de résultat il y a 15 ans ? Pourtant, les juristes s'en sont emparés et ont construit un ensemble argumenté qui a fini par peser sur le propre travail du juge et à créer une nouvelle

jurisprudence. Pour la qualité de vie au travail, par exemple, une entreprise qui signe un accord QVT avec une composante de conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle doit s'attendre à voir le juge examiner au plus près la façon dont elle va mettre en œuvre les clauses contractuelles de mobilité lorsqu'elle remet en cause le lieu de travail d'une personne seule chargée de famille.

En dépit d'une « force contraignante en devenir » de l'ANI du 19 juin 2013 relatif à la QVT, une question persiste : est-ce que la QVT ne traduit pas avant tout la volonté des partenaires sociaux de préserver les conditions de travail contre le « tout pour l'emploi » ? « La vraie « QVT » n'est-elle pas finalement limitée à des entreprises qui se portent bien, avec leurs salariés très pointus devant être fidélisées ? Et serait dans les autres une opération de *marketing* social destinée à faire oublier blocage des salaires et/ou dégradations des conditions de travail ? Une façon de remobiliser des salariés de plus en plus désabusés après moult restructurations, donc désengagés suite à l'autisme quantitatif de certains dirigeants, singuliers conducteurs : les yeux non plus fixés sur la route et donc le travail réel de leur salariés, mais sur leurs tableaux de bords construit à coups de *reportings* chronophages obsédant les *managers* ? »⁵⁵.

Le professeur Fabre estime à juste titre qu'« à bien y regarder, ce n'est pas en ces termes que la problématique est posée. Les signataires de l'accord semblent plutôt convaincus du cercle vertueux qui unit « travail » et « emploi ». Dès le préambule, il est ainsi affirmé que la qualité de vie au travail est un facteur de compétitivité des entreprises »⁵⁶

Cet accord « se détourne de la question obsessionnelle de l'emploi pour renouer avec la problématique essentielle du travail »⁵⁷. Les problèmes d'emploi, évidemment cruciaux en temps de crise, ne doivent pas faire passer au second plan les questions liées au travail⁵⁸.

Une autre question survient alors : l'expression QVT ne serait-elle pas uniquement un outil marketing ? Car, dénuée de portée juridique, la qualité de vie au

⁵⁵ RAY J.-E., « Des conditions de travail aux conditions de vie dans l'entreprise », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 100.

⁵⁶ FABRE A., « Qualité de vie au travail et institutions représentatives du personnel : une articulation à construire », *Dr. soc.*, n° 2, p. 134.

⁵⁷ *Idem.*

⁵⁸ VERKINDT P.-Y., « Quand les conditions de travail s'invitent dans la sécurisation de l'emploi », *Dr. soc.*, 2013, n° 9, p. 726.

travail transmet un message fort, comme il a déjà été vu, mais n'est-elle pas uniquement un outil managériale pour les entreprises voulant se faire « bien voir » ?

« En parlant de « qualité de vie au travail », on prend l'exact contre-pied du « mal-être au travail ». Faut-il y voir, dès lors, la traduction sur le plan langagier de cette réplique bien connue : « Vous ne parlez que des trains qui arrivent en retard, parlons plutôt des trains qui arrivent à l'heure ! ». Il y a sans doute un peu de cela derrière l'expression « qualité de vie au travail ». Est-ce pour autant un simple instrument de marketing ? L'affirmer serait aussi caricatural que de soutenir que les RPS sont à la mode⁵⁹ »⁶⁰.

Ces questions relatives à l'effectivité de la qualité de vie au travail nous amène *in fine* à nous interroger sur les acteurs de la qualité de vie au travail. En effet, la consécration de ce beau concept a besoin d'être mis en oeuvre, et pour ce faire, il doit être compris par l'ensemble des acteurs de l'entreprises.

⁵⁹ MORVAN P., « La mode des risques psychosociaux », *Dr. soc.*, 2013, n° 12, p. 965.

⁶⁰ FABRE A., *idem*.

CHAPITRE 2 : Les acteurs de la qualité de vie au travail.

Tel que défini par l'OIT, le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. Il peut prendre la forme d'un processus tripartite auquel le gouvernement participe officiellement ou de relations bipartites entre les travailleurs et les chefs d'entreprise (ou les syndicats et les organisations d'employeurs), où le gouvernement peut éventuellement intervenir indirectement. Les processus de dialogue social peuvent être informels ou institutionnalisés ou associer – ce qui est souvent le cas – ces deux caractéristiques. Il peut se dérouler au niveau national, régional ou au niveau de l'entreprise. Il peut être interprofessionnel, sectoriel ou les deux à la fois.

L'objectif principal du dialogue social en tant que tel est d'encourager la formulation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation démocratique. Les structures et les processus d'un dialogue social fécond sont susceptibles de résoudre des questions économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociale et de stimuler l'économie.

Tous les acteurs de l'entreprises ont un rôle à jouer dans la démarche « qualité de vie au travail ». Dès lors, il faut préciser le rôle de chacun.

Les institutions représentatives du personnel sont évidemment les premières visées (Section 1) mais ne sont pas les seules. En effet, l'originalité de la démarche QVT est de créer un dialogue triangulaire entre les IRP, le salarié, qui retrouve une place essentielle dans la qualité de vie au travail, et le *management* (Section 2).

annonce de plan

Section 1 : La qualité de vie au travail au coeur du dialogue social.

Depuis la loi Rebsamen⁶¹ de 2015, le concept de qualité de vie au travail est entré au coeur du dialogue social et figure dorénavant sur la liste des négociations annuelles obligatoires. A l'évidence, en incluant cette thématique à l'ordre des négociations, le législateur espère un renforcement du dialogue social. « Le dialogue social est alors vecteur de qualité de vie au travail »⁶².

Le changement de posture institué par l'ANI du 19 juin 2013 nous invite à reconsidérer le rôle des différents acteurs de l'entreprise, et particulièrement celui des institutions représentatives du personnel (IRP) : délégués du personnel (DP), comité d'entreprise (CE) et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) (I). Leur rôle devient alors perfectible et nous enjoint à nous interroger sur la pertinence d'une négociation collective sur la qualité de vie au travail. Pourquoi le législateur ne s'en est pas approprié une partie ? Est-il désintéressé de la question ? Souhaite-t-il se débarrasser de certaines thématiques qu'il déverse alors chez les autres ?

En ce sens, le rôle des IRP ne paraît pas abouti dans la démarche QVT (II) et cela fait resurgir de vieux débats quant à l'intérêt de la pluralité d'institutions représentatives du personnel.

I. L'intégration des représentants du personnel à une démarche QVT.

Malgré les avancées faites en la matière, le rôle des institutions représentatives du personnel dans une démarche de QVT reste imprécis (A). En effet, il ne s'agit pas de les rendre simples consultants, mais aussi, véritables acteurs de cette démarche. Certains accords conclus sont même allés plus loin et ont prévu la création d'IRP spécifiques à la question de la qualité de vie au travail (B).

⁶¹ Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 *relative au dialogue social et à l'emploi*, art. 19 modifiant C. trav. art. L. 2242-1, JO 18 août 2015.

⁶² LANOUZIÈRE H., « Un coup pour rien ou un virage décisif ? L'accord du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail », *Sem. soc. Lamy*, 2013, n° 1597, p. 4.

A. Les précisions quant au rôle des IRP dans une démarche QVT.

La grande majorité des accords conclus sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle commencent par présenter les différents acteurs concernés. Bien souvent, ce premier chapitre se borne à expliciter, voire à recopier, des énoncés législatifs⁶³ ou conventionnels (en particulier l'ANI sur le stress⁶⁴ ou celui sur le harcèlement et la violence⁶⁵). D'un point de vue juridique, l'apport est donc nul. Mais ces stipulations présentent néanmoins un intérêt pédagogique, en mettant en lumière chacune des instances, et politique, en permettant une reconnaissance mutuelle des IRP et de la direction. « Par exemple, si écrire dans un accord que les IRP ont un rôle essentiel à jouer dans la préservation de la santé des salariés et l'amélioration des conditions de travail n'a aucune portée normative, cet énoncé peut avoir une signification considérable dans les entreprises où le dialogue social n'avait jusque-là rien d'évident »⁶⁶.

L'ANI du 19 juin 2013 donne des indications précieuses, tant à propos de la négociation d'un accord QVT que de son contenu. D'après cet accord, les IRP ont d'abord un rôle à jouer dans l'établissement du « diagnostic préalable, [lequel] doit permettre de déterminer les enjeux propres à l'entreprise en matière de qualité de vie au travail »⁶⁷. C'est en quelque sorte le point zéro de la négociation, le moment où tous les acteurs de l'entreprise, au premier rang desquels les salariés réunis dans les espaces de discussion, vont s'exprimer pour faire connaître leurs besoins d'amélioration et proposer des actions à mettre en oeuvre. À cet égard l'ANI prévoit expressément que le diagnostic préalable doit se nourrir à la fois des informations dont le CE et le CHSCT sont détenteurs et des avis qu'ils peuvent avoir formulés.

Le professeur Verkindt est convaincu que l'ANI QVT 2013 pourra faire évoluer le droit du travail et fera sans doute référence, un jour ou l'autre car il estime que le juge pourra s'en

⁶³ Sur la santé et la sécurité notamment.

⁶⁴ ANI du 2 juillet 2008 *sur le stress au travail*, rendu obligatoire par arrêté ministériel du 23 avril 2009 *portant extension d'un accord national interprofessionnel sur le stress au travail*, JO n° 0105 du 6 mai 2009, p. 7632.

⁶⁵ ANI du 26 mars 2010 *sur le harcèlement et la violence au travail*, transposant l'accord-cadre européen *sur le harcèlement et la violence au travail* du 26 avril 2007.

⁶⁶ FABRE A., « Qualité de vie au travail et institutions représentatives du personnel : une articulation à construire », *Dr. soc.*, n° 2, p. 134.

⁶⁷ ANI du 19 juin 2013 *sur la qualité de vie au travail*, art. 14.

emparer. Par ailleurs, grand défenseur du CHSCT, il montre en quoi ce dernier doit et peut être un acteur incontournable de la QVT, en liaison avec les espaces de discussion sur le travail que l'ANI entend favoriser. Selon lui, les CHSCT sont « des lieux où peuvent se constituer des savoirs sur le travail tel qu'il se réalise vraiment. Sans ce savoir et sans la structuration de ce savoir, toute stratégie QVT me paraît vouée à une « fonction cosmétique ». [...] Compte tenu de son champ de compétence, le CHSCT a son mot à dire sur la plupart des items de la QVT »⁶⁸.

Le rôle des représentants du personnel ne se résume pas à la seule préparation d'un accord QVT. Dans son contenu, ce dernier doit aussi s'efforcer de les intégrer à une telle démarche. L'ANI y invite en proposant de confier aux représentants du personnel le suivi des espaces de discussion des salariés⁶⁹. « C'est là une réponse - il est vrai modeste - à la crainte, déjà exprimée en son temps à propos du droit d'expression directe, de voir les groupes de discussion entre salariés court-circuiter les représentants du personnel »⁷⁰.

Les accords d'entreprise ne sont pas en reste. En raison de la conception restrictive qui est majoritairement retenue de la QVT, la plupart des accords se contentent d'associer les IRP à la prévention et au traitement des risques psychosociaux, en rappelant leur rôle en matière de harcèlements, de stress, de violences ou d'incivilités. C'est là, bien souvent, que sont réaffirmés le droit d'alerte des DP et la mission de prévention du CHSCT.

Un petit nombre d'accords témoignent d'une ambition plus importante. Certains se présentent comme l'aboutissement d'une méthode menée sur plusieurs mois ou années visant à associer tous les acteurs de l'entreprise⁷¹.

⁶⁸ ROUSSEAU T., SARAZIN B., « La construction d'un accord QVT est au moins aussi importante que l'accord lui-même » (entretien avec Pierre-Yves VERKINDT), *La Revue des conditions de travail*, 2016, n° 4, p. 20.

⁶⁹ *Ibid.*, art. 18.

⁷⁰ FABRE A., art. préc.

⁷¹ Accord sur l'amélioration de la qualité de vie au travail au sein de Sejer, signé le 27 juin 2013 ; accord sur les conditions de travail au sein des caisses régionales de Crédit agricole, signé le 15 février 2011.

Par exemple, l'accord Areva⁷² rappelle dans son préambule que sa négociation a été précédée par un groupe de travail national, dont les travaux (structurés par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) ont été complétés et approfondis grâce aux éléments fournis par des groupes de travail locaux constitués de représentants du personnel. Une fois conclus, certains accords poursuivent cette démarche intégrative en reconfigurant le rôle des IRP.

Au-delà du rôle prépondérant des institutions représentatives du personnel dans une démarche QVT, certains accords sur la qualité de vie au travail prévoient un rôle encore plus important à ces institutions. En effet, certains envisagent la création d'IRP propres à la démarche qualité.

B. La création d'IRP propres à la démarche QVT.

Les accords portant sur la qualité de vie au travail attribuent parfois un rôle institutionnel aux représentants du personnel à travers la création d'instances spécifiques, appelées « commission sur la qualité de vie au travail » ou « observatoire des conditions de travail ». Plus que leur dénomination, c'est la composition de ces institutions, et les prérogatives qui leur sont reconnues, qui permet de les distinguer.

En général, ces instances sont composées de façon paritaire : y siègent, au côté de représentants de la direction, des membres des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise ou le groupe, cette participation étant le plus souvent limitée aux seuls signataires. Un tel choix tient alors au fait que l'observatoire ou la commission fait office de comité de suivi de l'accord.

Plus rarement, la composition de ces instances témoigne de la volonté d'associer d'autres IRP, au-delà des seules organisations syndicales. Ainsi, l'« Observatoire national de la qualité de vie au travail » institué par l'accord Areva comprend, en plus des membres de la direction des ressources humaines et de la direction santé, sécurité, radioprotection, des

⁷² Accord collectif *sur le développement de la qualité de vie au travail* au sein du groupe Areva en France, signé le 31 mai 2012.

représentants par région dont « trois représentants du personnel choisis par les organisations syndicales représentatives signataires dont deux de préférence parmi les membres du CHSCT »⁷³. Même si le pouvoir de désignation est accordé aux seuls syndicats signataires, ce type de composition présente l'avantage d'assurer la présence du CHSCT à travers deux de ses membres.

Le spectre institutionnel peut être encore plus large, comme le montre la « commission de prévention des risques psychosociaux et qualité des conditions de vie au travail » mise en place à la MAIF. Présidée par le directeur des ressources humaines, celle-ci est « composée d'un membre élu de chaque CHSCT, d'un membre élu du CE, désignés à l'occasion d'un vote en séance, et d'un représentant syndical désigné par chaque organisation syndicale représentative »⁷⁴. Dans les faits, il y a de fortes chances que le représentant élu par le CHSCT ou le CE soit issu de l'organisation syndicale majoritaire. Il reste toutefois que cette composition est techniquement la seule qui garantisse une représentation équilibrée de toutes les IRP de l'entreprise au sein de l'observatoire ou de la commission.

Selon la composition retenue, l'instance dédiée à la QVT se voit attribuer des missions différentes. Lorsqu'elle est conçue sur le modèle d'un comité de suivi, elle est essentiellement chargée de suivre l'application de l'accord, souvent à l'occasion de réunions périodiques prévues à cet effet. Il arrive aussi fréquemment que l'analyse des indicateurs QVT mis en place par l'accord soit confiée à l'observatoire ou à la commission. Il lui revient alors de mesurer l'effectivité des actions entreprises et, éventuellement, de proposer les pistes d'amélioration qui pourront être envisagées lors de la renégociation de l'accord. De façon plus large, ces instances sont généralement conçues comme des « lieux d'échanges et de préconisations », pour reprendre la formule la plus répandue.

Certains accords vont plus loin et font de l'observatoire ou de la commission une instance de coordination des IRP existantes sur le thème de la qualité de vie au travail. Ce rôle découle implicitement de leur niveau d'implantation. Lorsque ces instances sont

⁷³ Accord Areva, préc. cité, p. 24.

⁷⁴ Accord *QVT* de la MAIF, signé le 16 janvier 2014, p. 12.

instituées au plan national ou central, elles sont pensées comme un outil complémentaire des CHSCT locaux : il leur appartient d'élaborer des retours d'expériences, de diffuser les bonnes pratiques ou de piloter des expérimentations. Dans certains accords, il est même prévu une véritable coordination des différentes IRP de l'entreprise. Ainsi, dans l'accord MAIF, le CE et les CHSCT peuvent inscrire des questions à l'ordre du jour de la commission qualité de vie au travail laquelle est, pour sa part, destinataire de tous leurs avis et travaux⁷⁵.

En revanche, compte tenu du faible nombre de textes législatifs susceptibles de structurer cette démarche, il est clair que ce thème appelle, plus que d'autres, une coordination des représentants du personnel ainsi qu'un dépassement de leurs fonctions. C'est là, sans doute, que réside l'un des enjeux indirects de la qualité de vie au travail : mettre en évidence le besoin actuel de repenser les prérogatives des IRP. Non pas seulement en termes de seuils d'effectifs, de calendrier social et de nombre d'instances, mais aussi afin que les représentants du personnel soient en mesure d'imposer des thèmes, d'initier des débats et de piloter des projets.

Malgré une place privilégiée dans la démarche QVT, les institutions représentatives du personnel semblent être pourtant limitées dans leur champ d'action. En ce sens, certains débats classiques quant à leurs rôles, leur pertinence et leur efficacité rejaillissent à nouveau.

II. Une démarche non aboutie des représentants du personnel.

Un premier constat peut être émis immédiatement : en ajoutant à la liste des négociations obligatoires, les thématiques de qualité de vie au travail et d'égalité professionnelle, le législateur ne surcharge-t-il pas les services de représentation (A) ? Ce qui pose indirectement la question de l'efficacité de ces institutions. De même, la pertinence d'une telle négociation renvoie à l'éternel débat de la fusion des institutions représentatives du personnel qui refait surface dans les « ordonnances Macron » (B). Pour

⁷⁵ Accord MAIF, *ibid.*, p. 13.

certain, cette fusion permettrait une meilleure effectivité car, notamment, les interlocuteurs seraient moins nombreux.

A. Les incertitudes quant à l'intérêt d'une négociation supplémentaire.

Il ne fait aucun doute que la qualité de vie au travail entre dans le champ d'attribution du CE⁷⁶ et du CHSCT⁷⁷. Cependant, il apparaît pour certains, que plusieurs obstacles empêchent l'intégration de la démarche QVT par les représentants du personnel : « quand les IRP ne sont pas enfermés (malgré eux) dans une logique de réaction, leur action est essentiellement tournée vers la prévention des risques professionnels »⁷⁸.

En ce sens, l'accord sur la qualité de vie au travail invite à dépasser la traditionnelle répartition des rôles faisant de l'employeur le décideur et des IRP, ses interlocuteurs, notamment quant au droit à consultation, au droit à l'expertise ou aux droits d'alerte reconnus aux délégués du personnel. Même si le Code du travail semble essentiellement attribuer aux IRP des prérogatives de réaction, il n'est pas rare en pratique que les CE et CHSCT prennent des initiatives déconnectées de tout préalable patronal. La QVT pourrait alors faire partie de l'un de ces thèmes.

Or, l'ajout de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ne fait que rallonger la liste des négociations obligatoires au sein de l'entreprise. Ne serait-elle pas celle de trop pour qu'elle soit véritablement efficace ?

Si un historique des appels les plus récents est fait, on compte déjà : la loi de modernisation du dialogue social de 2007⁷⁹ ; un document d'orientation du gouvernement de 2014 sur la négociation nationale interprofessionnelle relative à la qualité et à l'efficacité du dialogue

⁷⁶ C. trav. art. L. 2323-1 : « Le comité d'entreprise a pour objet d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production ».

⁷⁷ C. trav. art. L. 4612-1 : « Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail a pour mission : [...] de contribuer à l'amélioration des conditions de travail ».

⁷⁸ FABRE A., art. préc. cité.

⁷⁹ Loi n° 2007-130 du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social, JO 1^{er} février 2007, p. 1944.

social dans les entreprises et l'amélioration de la représentation des salariés⁸⁰ ; l'ANI du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail.

Un constat paradoxal peut être émis : il n'y a jamais eu autant d'accords collectifs (tous niveaux confondus) et d'obligations d'informer et de consulter les IRP ; or, les analystes les plus avertis font unanimement le bilan de l'échec du dialogue social en France comme, notamment, le rapport Gallois⁸¹.

Certains doutes subsistent également quant à l'effectivité d'une institution représentative du personnel, pourtant défendue par le professeur Verkindt, le CHSCT. En effet, parmi les thématiques sujettes à négociation, l'égalité professionnelle, les discriminations et la mixité des emplois ne relèvent pas de la compétence du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

En ce sens, le rapport de situation comparée n'a pas à être transmis au CHSCT et le document unique d'évaluation des risques (DUER) ne fait pas l'objet d'une consultation légale. Comment, dès lors, concevoir un échange efficace entre les différents composantes permettant d'évaluer la qualité de vie au travail ?

En outre, les principes généraux de prévention formulés à l'attention de l'employeur et l'obligation de sécurité de résultat mise à sa charge ont largement contribué à raisonner en termes de risques. « Dans un tel contexte, le CHSCT est devenu la principale instance de protection de la santé et de la sécurité dans l'entreprise en se spécialisant dans la prévention des risques professionnels. Or, la qualité de vie au travail n'est pas réductible, on l'a dit, à la préservation de la santé physique ou mentale des salariés, elle vise plus largement l'amélioration des conditions de travail. S'il ne s'agit évidemment pas d'abandonner la logique de prévention des risques qui anime le CHSCT, la QVT appelle à la dépasser pour mener une réflexion plus large sur le travail et son environnement »⁸².

⁸⁰ Document d'orientation négociation nationale interprofessionnelle relative à la qualité et à l'efficacité du dialogue social dans les entreprises et à l'amélioration de la représentation des salariés, 2014, 4 p.

⁸¹ GALLOIS L., *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*, La Documentation française, 2012, 74 p. Dans son rapport remis au Premier ministre, le commissaire à l'investissement, Louis Gallois présente 22 mesures pour améliorer la compétitivité de l'industrie française.

⁸² *Idem*.

Ces questionnements sur l'intérêt d'une nouvelle négociation collective amène indubitablement à revenir sur un long débat qui connaît, aujourd'hui, une certaine résonance.

B. La résurgence du débat relatif à la fusion des IRP.

L'éternel débat sur la pertinence des institutions représentatives du personnel résonne toujours. Dans le cadre de la réforme du Code du travail, la fusion des instances représentatives du personnel voulue par le Président de la République, Emmanuel Macron, qui estime que trop de structures nuit au bon dialogue⁸³, inquiète fortement les syndicats. Remplacer le comité d'entreprise, les délégués du personnel et le CHSCT par une instance unique suscite une certaine appréhension chez les syndicats dans la mesure où chacune de ces instances possède ses propres prérogatives et que certains élus pourraient perdre leur rôle. Ces changements annoncés par le nouveau Président de la République arrivent juste après une période de réforme. La loi Rebsamen permet aux entreprises de moins de 300 salariés de mettre en place une délégation unique du personnel (DUP) et d'y intégrer le CHSCT. Le nouveau Gouvernement souhaite simplifier et limiter encore plus les effets de seuils. Les partenaires sociaux redoutent cette réforme qui à leurs yeux va diminuer leurs droits, en supprimant des mandats. D'autres questions restent posées comme le budget de fonctionnement de cette instance puisqu'aujourd'hui, le comité d'entreprise est le seul à avoir 2% de la masse salariale qui devra être partagé en trois. D'autres critiques sont émises comme celle qui concerne la compétence de l' élu qui siègera dans l'instance unique, il ne peut pas tout connaître, tout savoir, surtout pour le délégué du personnel dans une TPE et PME⁸⁴. Comme tout changement, celui de ces instances provoque des inquiétudes d'autant plus que Muriel Pénicaud, la ministre du Travail, voudrait aussi intégrer dans ce regroupement le délégué syndical.

Le président du Medef, Pierre Gattaz, s'est dit "vigilant" sur la réforme du Code du travail et il a appelé à fusionner les quatre instances représentatives du personnel et non seulement trois. « Notre état d'esprit est de rester constructifs et ouverts au dialogue mais

⁸³ Programme présidentiel d'Emmanuel Macron, candidat du mouvement En Marche !, p. 9.

⁸⁴ TPE : toute petite entreprise. PME : petite et moyenne entreprise.

nous restons très vigilants », a déclaré le numéro un de l'organisation patronale lors d'une conférence de presse le 4 juillet 2017. « Il ne faut pas que ce texte soit à nouveau un écran de fumée, ni un monstre de complexité », a-t-il estimé.

Soulignant que « la simplification et l'agilité » devaient être « au coeur de la démarche », il a jugé que la fusion des IRP, prévue dans la réforme du gouvernement, devait concerner les 4 instances, autrement dit les délégués du personnel (DP), les délégués syndicaux (DS), les comités d'entreprise (CE), et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Il a jugé qu'« il faut que globalement cela se traduise par moins de temps perdu, donc moins d'élus, et moins d'heures de délégation au final, ce qui doit permettre plus d'efficacité dans les négociations ».

Le regroupement des IRP n'est pas une idée neuve. Mais quelle en est la véritable finalité ? Renforcer le dialogue social ou amoindrir les syndicats, renforcer la représentation ou amoindrir la défense des salariés ? Il convient sûrement de s'interroger plus en profondeur sur les choix de structuration des IRP et la pertinence de les fusionner au nom de l'idéologie néo-libérale. La complexité de notre architecture représentative résulterait de la complexité même de la structure des entreprises françaises, et notamment des grandes. Il peut ainsi exister cinq niveaux de discussion, d'information et de négociation. La grande diversité d'architecture des IRP dépend donc de leur adaptation aux besoins et aux structures des entreprises.

Il faut ensuite s'interroger sur le type de fusion : s'agit-il d'une fusion verticale (fusion des instances de la filière, par exemple CE vers CCE⁸⁵) avec le risque de perdre une représentation locale adaptée aux besoins des salariés ? Ou s'agit-il d'une fusion horizontale (fusion des instances d'un même niveau DP – CHSCT – CE – DS) avec le risque d'une Délégation Unique du Personnel débordée, condamnée faute de moyens, à abandonner de fait une partie des attributions des anciennes instances. Quel que soit le type de fusion, choisir de fusionner, sera donc renoncer à certains niveaux.

⁸⁵ Comité central d'entreprise.

La loi Rebsamen permettait déjà une fusion des IRP. Force est de constater que la possibilité offerte n'a été que peu utilisée. En effet, si les fusions n'ont pas déjà eu lieu, c'est que les différentes instances gardent leur raison d'être. Dans le cas d'une fusion imposée, comme le prévoit la future réforme⁸⁶, il importera alors de veiller à ce qu'elle se fasse à moyens constants a minima et ce afin de garantir le dialogue social sur la qualité de vie au travail.

Le rôle des institutions représentatives du personnel est avant tout privilégié dans la démarche QVT. Cependant, il fait renaître certaines incertitudes bien connues relatives à l'effectivité du dialogue social.

Là où l'accord de 2013 a été novateur et a anticipé, en quelque sorte, l'émergence de ces débats anciens, c'est lorsqu'il a prévu de ne pas se cantonner à un dialogue entre partenaires sociaux et entreprise. En effet, les signataires ont particulièrement insisté sur la place essentielle qu'avaient les autres personnes concourant à la qualité de vie au travail, soient les salariés et le *management* de l'entreprise dans laquelle été mise en place une démarche QVT.

Section 2 : La nécessaire interaction triangulaire concourant à la qualité de vie au travail.

« À l'inverse des conceptions techniciennes du changement, la QVT n'est pas compatible avec l'idée d'un salarié passif, simple réceptacle de mesures d'organisations pensées par d'autres que lui et sur lesquelles il n'a pas son mot à dire »⁸⁷ (I).

Cette interaction entre IRP et salariés ne saurait avoir de l'intérêt si les personnes derrière l'organisation de l'entreprise ne participent pas à la démarche QVT. Ainsi, l'ANI du 19 juin 2013 a prévu une place également essentielle au *management* dans la mise en place d'une telle démarche (II).

⁸⁶ Etude d'impact du projet de loi d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social, 27 juin 2017, art. 2.

⁸⁷ MÉRIAUX O., ROUSSEAU T., « Avant-propos », p. 6, in « Qualité de vie au travail : négocier le travail pour le transformer, enjeux et perspectives d'une innovation sociale », *La Revue des conditions de travail*, 2016, n° 4, deuxième partie, 177 p.

I. L'exigence d'un salarié impliqué dans la démarche QVT.

L'ANI de 2013 entend redonner tout son sens au droit d'expression du salarié dans l'entreprise (A). En effet, en le plaçant comme élément essentiel à la démarche QVT, l'accord entend en faire un acteur indispensable et impliqué. Sa tâche est complexe puis qu'il doit, notamment, procéder à sa propre évaluation de « sa » qualité de vie au travail (B). Diagnostic impératif pour établir une démarche QVT.

A. Le renouveau du droit d'expression du salarié.

« Peu connu des salariés, peu développé par les partenaires sociaux, le droit d'expression direct et collectif a connu un regain d'intérêt avec la loi Rebsamen qui l'a exhumé des limbes du Code du travail et remis au goût du jour en en faisant un des thèmes de la nouvelle négociation annuelle obligatoire sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail⁸⁸ »⁸⁹.

L'exercice du droit d'expression permet aux salariés de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production dans l'unité de travail⁹⁰. Regard critique sur l'entreprise, son exercice nécessite la conclusion d'un accord collectif comportant notamment des stipulations sur « *les conditions spécifiques d'exercice du droit à l'expression dont bénéficie le personnel d'encadrement ayant des responsabilités hiérarchiques* »⁹¹. Concrètement, des réunions permettant les échanges doivent être organisées.

La vitalité de la notion est proportionnelle au nombre d'accords conclus à ce sujet et aux contentieux s'y rapportant. Force est de constater que les partenaires sociaux ne se sont guère saisis de ce droit. Plusieurs raisons l'expliquent. En premier lieu, du point de

⁸⁸ C. trav. art. L.2242-8.

⁸⁹ FROUIN C., « L'entreprise face au numérique : incidences de la loi Travail et de la loi pour une République numérique », *Gaz. Pal.*, 2017, n° 10, p. 81.

⁹⁰ C. trav. art. L. 2281-2.

⁹¹ C. trav., art. L. 2281-5 et L. 2281-11, 4°.

vue des organisations syndicales, le droit d'expression des salariés pourrait être perçu comme vidant de leur substance les mandats des représentants du personnel. « La QVT est souvent présentée comme une démarche participative plaçant les salariés au cœur de la réflexion. Il s'agit de connaître leurs sentiments, d'avoir leur avis, de s'intéresser à la perception qu'ils ont du travail et de son environnement. Dans ces conditions, n'y a-t-il pas un risque de dépossession, voire de contournement, des représentants du personnel ? »⁹².

Si l'on s'en tient à la définition de la QVT par l'ANI de 2013, la ligne de force de la qualité de vie au travail est de traiter à parts égales des personnes et des IRP. Les premières doivent être reconnues en tant que telles (pouvoir s'exprimer et se réaliser dans des cadres appropriés) tandis que les secondes incarnent la défense des droits et des intérêts du collectif. En ce sens, l'article 12 de l'ANI du 19 juin 2013 mentionne le fait que, sans se substituer aux IRP, les groupes de travail entre salariés pourraient fournir à l'employeur des éléments de réflexion (sur d'éventuelles évolutions de l'organisation du travail tournée vers davantage d'autonomie, sur le rôle et les moyens du management).

Il appartient cependant aux délégués du personnel de réclamer l'application des textes ; aux membres du comité d'entreprise et du comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail de représenter les salariés ; aux délégués syndicaux d'améliorer le statut des salariés par l'exercice de la négociation collective. De la sorte, le droit d'expression pourrait être perçu comme un moyen de concurrencer la représentation du personnel.

D'un point de vue patronal, l'absence de filtre dans les revendications qui pourraient être portées bride l'initiative. D'un point de vue général, l'objet du droit d'expression est mal compris. La lourdeur du processus contribue au fait que la pratique s'en soit peu saisie⁹³.

L'exercice du droit d'expression est numérisé pour être redynamisé. Désormais, le droit d'expression peut s'exercer au moyen des outils numériques disponibles dans l'entreprise. Nulle précision sur les outils pouvant être mobilisés ; il est renvoyé à ceux déjà présents dans l'entreprise. Dès lors, concrètement, une page de l'intranet ou un groupe de

⁹² FABRE A., « Qualité de vie au travail et institutions représentatives du personnel : une articulation à construire », *Dr. soc.*, n° 2, p. 134.

⁹³ BOURDU E., PÉRÉTIÉ M.-M., RICHER M., *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*, Paris : Presses des Mines, 2016, p. 18.

discussion dans un système de messagerie instantanée peut être un support adapté à l'exercice du droit d'expression. L'accord conclu en définit les conditions d'utilisation. Outre le principe, ce sont essentiellement les limites de ce droit qui devront être définies. En effet, si, en principe, les opinions que les salariés, quelle que soit leur place dans la hiérarchie professionnelle, émettent dans l'exercice du droit d'expression ne peuvent motiver une sanction ou un licenciement⁹⁴, le caractère immatériel de la communication numérique peut contribuer à passer outre les limites de l'acceptable. Les abus pourraient être facilités. Il ne s'agit ni d'un espace pour les discussions de type personnel ni d'un dispositif d'alerte professionnelle de type « *whistleblowing* ». Le périmètre du droit d'expression doit donc être rappelé. L'accord doit ensuite envisager les moyens de garantir que la critique reste toujours constructive et que chacun puisse s'exprimer.

Ce renouveau du droit d'expression des salariés de l'entreprise se traduit essentiellement par l'évaluation de la qualité de vie au travail par le salarié. Son rôle est précieux et indispensable à la démarche QVT.

B. Les enjeux de l'évaluation de la qualité de vie au travail par le salarié.

« Le salarié est expert de sa propre contrainte »⁹⁵. Il semble être alors le seul à pouvoir dire si cette contrainte demeure dans les limites du raisonnable. Comment estimer si notre QVT est bonne ou pas ? Quels sont les outils d'appréhension de la qualité de vie au travail ?

L'évaluation de la qualité de vie au travail tient une place centrale dans la quête de son amélioration. En effet, l'article 1^{er} de l'accord stipule que la définition de la QVT, « sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au coeur du développement du dialogue social »⁹⁶.

⁹⁴ C. trav. art. L. 2281-3.

⁹⁵ TOURNAUX S., CRISTAU A., « Evaluations et qualité de vie au travail », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 124.

⁹⁶ ANI du 19 juin 2013 *vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle*, art. 1, p. 2.

Il convient de revenir sur une certaine analyse sémantique : la qualité est la « valeur positive »⁹⁷ d'une chose or, sa racine est la même que le mot « évaluation » qui implique une mesure, une quantification. Avant de pouvoir améliorer la QVT, il faut donc l'évaluer si bien que l'ensemble des objets de qualité de vie au travail sont en réalité des objets d'évaluation, que l'ensemble des méthodes d'amélioration de la qualité de vie au travail sont toujours précédées d'une démarche d'évaluation »⁹⁸.

Alors que l'évaluation professionnelle est réalisée par l'employeur afin de mesurer la performance des salariés, l'évaluation de la QVT est principalement menée par le salarié et porte sur ses propres conditions de travail. « Alors que le salarié était l'objet de l'évaluation professionnelle, il devient sujet de l'évaluation de la qualité de vie au travail »⁹⁹.

Les conditions de travail doivent alors être mesurées. Un certain nombre d'interrogations peuvent être émises : la rémunération versée au salarié est-elle suffisante ? Les temps et rythmes de travail, les temps de repos octroyés sont-ils appropriés ? Les conditions d'hygiène, de sécurité, de santé physique ou mentale sont-elles garanties ?

Il faut bien relever que les conditions de travail constituent une notion qui, quoique difficile à définir, est caractérisée par sa vocation englobante. L'accord, loin de ne s'intéresser qu'au temps de travail et à la santé ou la sécurité au travail, porte son regard sur les questions d'égalité professionnelle, de discrimination, de situations particulières des travailleurs (âge, handicap, genre, *etc.*). L'accord va même plus loin en englobant les questions de bien-être du salarié¹⁰⁰.

Les thèmes envisagés par l'ANI ne sont pas nouveaux par eux-mêmes, mais le projet de les évaluer est inédit sur le plan juridique, avec l'idée à peine masquée que la règle générale paraît aujourd'hui incapable de s'adapter à la situation personnelle de chaque salarié.

⁹⁷ REY A., Dictionnaire historique de la langue française, Robert, 1992, v° Qualité.

⁹⁸ TOURNAUX S., CRISTAU A., *idem*.

⁹⁹ *Idem*.

¹⁰⁰ HÉAS F. « Le bien-être au travail », *JCP (S)*, 2010, n° 27, 1284.

Sans que cette terminologie ne soit employée par l'accord du 19 juin 2013, l'évaluation de la qualité de vie au travail va essentiellement s'appuyer sur la méthode de l'auto-évaluation. Deux sortes de subjectivité sont à distinguer.

D'abord, subjectivité des critères d'évaluation qui, très souvent, vont viser des éléments liés à la vie personnelle du salarié. Ainsi, par exemple, l'accord envisage à plusieurs reprises la question de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Ce critère est évidemment très subjectif puisque la perception par le salarié de cette conciliation sera différente selon son âge, sa situation familiale ou le temps qu'il consacre à d'autres activités que son travail. Il en va bien sûr de même de la réalisation et du développement personnel envisagé comme item de la qualité de vie au travail et qui varie d'un individu à un autre.

Subjectivité ensuite, au stade de l'appréciation des éléments de qualité de vie au travail qui se rapproche d'une appréciation *in concreto*, d'un ressenti, d'une « perception » comme aime à le stipuler l'ANI.

Quant aux méthodes d'évaluation collectives, ont déjà été mentionnés les sondages opérés par l'entreprise directement avec les salariés à travers leur droit d'expression au moyen de questionnaires ou d'entretiens. S'y ajoute une méthode d'évaluation qui étend son rayon à l'ensemble des forces de la collectivité de l'entreprise.

L'exemple le plus significatif est certainement celui tiré de l'article 13 de l'ANI. Ce texte prévoit que la conclusion d'un accord collectif d'entreprise relatif à la qualité de vie au travail soit précédée d'un diagnostic préalable auquel prendront part l'ensemble des forces vives de l'entreprise : la direction et les syndicats bien entendu, mais aussi les institutions représentatives du personnel et les salariés eux-mêmes dont l'avis sera pris en compte par l'intermédiaire des groupes d'expression collective précédemment évoqués.

À ce stade, l'évaluation de la qualité de vie au travail passe encore une étape supplémentaire. Il ne s'agit plus d'une évaluation purement unilatérale comme l'est l'évaluation professionnelle ; il ne s'agit plus d'une évaluation bilatérale comme l'auto-évaluation et les entretiens le permettent. Il s'agit en réalité d'une évaluation globale et systémique tant s'agissant des objets que des acteurs. Cette approche comporte un esprit de collaboration entre tous dans l'identification de la qualité de vie au travail qui, comme le précise l'article 1^{er} de l'accord, doit permettre « de concilier les modalités de l'amélioration

des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise ». « Et si, en définitive, les tenants de la théorie institutionnelle de l'entreprise n'avaient pas été ces doux rêveurs que l'on raillait volontiers »¹⁰¹.

La qualité de vie au travail implique de faire porter la démarche QVT par l'ensemble des acteurs concernés et non seulement par ceux qui traitent habituellement du « social » dans l'entreprise. Non pas pour affaiblir les « instances », mais pour renforcer l'effectivité des règles qu'elles conçoivent et en leur donnant un rôle plus actif que celui dans lequel elles sont souvent cantonnées. Sans un tel système la démarche risque d'être vouée à l'échec. Il y a donc là aussi un saut important à effectuer : renouveler le système des acteurs qui habituellement s'occupe du « social » pour impliquer les acteurs managériaux, techniques et stratégiques.

II. L'exigence d'un *management* adapté à la démarche QVT.

Comme nous l'avons déjà énoncé, le *management* est également une composante essentielle de la performance de la démarche QVT. Non seulement il doit respecter le droit du travail pour permettre l'effectivité pleine et entière de la qualité de vie au travail mais il doit également opérer à un changement de posture pour s'adapter à la démarche (A).

Notion managériale, la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est depuis quelques années sur toutes les lèvres. Force est de constater que la mise en place d'une démarche QVT dans une entreprise participe éminemment à cette RSE (B).

A. Un nécessaire repositionnement du management de proximité.

L'une des innovations les plus marquantes de l'ANI du 19 juin 2013 incite à intégrer à l'évaluation de la QVT des questions liées au *management*, à la gestion, voire aux performances de l'entreprise, qui, jusqu'ici, semblaient ne pouvoir être posées que par

¹⁰¹ TOURNAUX S., CRISTAU A., « Evaluations et qualité de vie au travail », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 124.

l'entreprise elle-même. L'accord invite à dépasser le traditionnel triptyque rémunération/ temps de travail/santé et sécurité au travail¹⁰².

S'agissant du *management* dans l'entreprise, l'article 12 de l'ANI appelle à la création de groupes de réflexion collective dans les services ou les ateliers au cours desquels les salariés pourront porter un regard sur « d'éventuelles évolutions de l'organisation du travail tournée vers davantage d'autonomie » ou « sur le rôle et les moyens du *management* ».

L'évaluation des méthodes de gestion et de *management* est d'autant plus innovante que l'on avait jusqu'ici le sentiment qu'elles demeuraient une technique strictement réservée à l'entreprise seule. Ainsi, par exemple, était-il jugé, par un arrêt rendu le 12 juillet 2010, que le comité d'entreprise ne devait pas être informé et consulté sur la mise en place d'un audit visant à évaluer l'organisation d'un service de l'entreprise, faute qu'il s'agisse d'un « système de contrôle et d'évaluation individuels des salariés » devant être soumis au comité en application de l'article L. 2323-32 du code du travail¹⁰³. Si l'ANI ne remet aucunement en cause cette jurisprudence, il montre bien tout de même le changement de logique qui tend à permettre au salarié d'avoir un regard sur ces méthodes de *management*. « L'évaluation des méthodes de gestion et de *management* permet une sorte de réciprocité de l'évaluation : l'évaluation du salarié, menée par l'employeur et dont la qualité du travail est l'objet ; l'évaluation de l'entreprise, menée par les salariés et dont les méthodes de gestion et de *management* sont l'objet »¹⁰⁴.

Le management de proximité devrait donc exercer un rôle déterminant en matière de QVT. La qualité perçue du management de proximité y est corrélée de manière très nette avec les niveaux de satisfaction formulés pour de nombreuses questions : retour sur investissement équilibré (adéquation rétribution/contribution), confiance dans les orientations stratégiques de la direction, adhésion aux transformations. Ainsi, par exemple, les salariés estimant avoir un bon manager ont confiance dans l'équipe dirigeante de leur organisation. C'est d'ailleurs dans les situations les plus contraintes, lorsque le travail est vécu péniblement, que le rôle du management de proximité apparaît comme le plus décisif.

¹⁰² *Idem*.

¹⁰³ Cass. soc., 12 juillet 2010, n° 09-66.339.

¹⁰⁴ RICHER M., « Démarches QVT : la nécessaire refondation du rôle du manager de proximité », *La Revue des conditions de travail*, 2016, n° 4, p. 132.

Tout, dans la QVT, appelle à une prise en main de ces démarches par le management de proximité, implicitement mais aussi explicitement, dans le travail d'organisation et de mise en discussion des enjeux du travail. Cette mise en discussion montre que le manager de proximité, qui vit au quotidien les tensions entre les différents objectifs que l'organisation cherche à atteindre, est le mieux placé pour mettre en œuvre la QVT, tout en régulant les exigences de compétitivité, de performance et de satisfaction client. Cette implication du management intermédiaire est un des gages de réussite d'une démarche QVT durable.

Le management n'exerce pas seulement une fonction de gestion. Il est l'art et la manière de transformer le travail en progrès individuel et en performance collective. Ce n'est donc pas d'une hypertrophie du management dont les entreprises souffrent mais au contraire de sa relative carence dans son rôle de soutien des collaborateurs et de développement professionnel¹⁰⁵. Cette carence est en partie « organisée » par le détournement de l'énergie managériale au profit du reporting, des réunions alibis, de l'alimentation de l'insatiable « machine de gestion » et de la réponse à l'anxiété des dirigeants qui ne connaissent plus le travail et les travailleurs. Le management a été englué ces dernières années par les tâches de reporting et de contrôle, au point que les managers de proximité ne consacrent plus que 10% de leur temps à l'accompagnement de leurs équipes¹⁰⁶.

Il apparaît que le manager de proximité, qui intervient dans un espace charnière entre la prescription du travail et les compétences disponibles dans son équipe, est le mieux placé pour investir la question centrale de l'autonomie au travail. Cette question est fortement liée à la QVT et s'exprime dans les débats actuels autour des formes organisationnelles émergentes comme « l'entreprise libérée », les « organisations responsabilisantes », le *lean management*, etc.

Si le management de proximité de demain doit gérer la transition numérique, contribuer à fonder un nouveau rapport à l'autonomie dans le travail et exercer un rôle d'acteur phare

¹⁰⁵ DETCHESSAHAR M., « Santé au travail : quand le management n'est pas le problème mais la solution », *Revue française de gestion*, 2011, n° 214, p. 93.

¹⁰⁶ LACHMANN H., LAROSE C., PÉNICAUD M., *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* –, Rapport fait à la demande du Premier ministre, 2010, p. 11.

de la QVT, il est indispensable de le repositionner et de redéfinir le cadre dans lequel il doit désormais œuvrer.

Le *management* ne se traduit donc pas uniquement en un couperet qui nuit à la qualité de vie au travail, le tout est de le repenser à la lumière de nouvelles écoles de pensées qui émergent ces dernières années.

Phénomène de mode ou non, la responsabilité sociétale des entreprises a aujourd'hui un impact évident sur la popularité de l'entreprise. Se saisissant de questions initialement plus sociales, éthiques et environnementales, les entreprises sont désormais dans l'impossibilité de ne pas agir en conséquence. Dès lors, force est de constater de l'importance de la qualité de vie au travail dans la RSE.

B. La prégnance de la QVT dans la responsabilité sociétale de l'entreprise.

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) correspond à la responsabilité de l'organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société. Elle prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement. Le lien est assez explicite entre RSE et développement durable qui se traduit par la politique du « *sustainable* ».

« Le développement durable doit permettre de satisfaire aux besoins du présent sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs »¹⁰⁷. Transposé dans le contexte de l'entreprise, le concept de développement durable se réfère à la façon dont l'entreprise intègre les préoccupations environnementales, sociales/sociétales et économiques à ses valeurs, sa culture, sa stratégie et à ses activités par un comportement transparent et responsable.

La QVT apparaît de plus en plus comme le déploiement des principes de la RSE au sein de la relation de travail. Elle exprime la prise en compte des effets des activités sur

¹⁰⁷ HARLEM BRUNDTLAND G., *Notre avenir à tous*, Rapport de la Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement, 1987, p. 14.

le travailleur et son écosystème, c'est-à-dire la soutenabilité du travail. Cette éclosion de la convergence entre la QVT et la RSE est d'ores et déjà au cœur des initiatives de construction d'un « management responsable ».

Le baromètre des enjeux RSE 2016¹⁰⁸, réalisé par Malakoff-Médéric et l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) a mis en évidence la forte convergence entre RSE et QVT : 69 % des entreprises mentionnent l'existence de dispositifs en faveur de la santé, sécurité au travail et QVT dans leur politique RSE. Et pour 66 % des entreprises interrogées, les dirigeants estiment que les actions en faveur de la santé et sécurité au travail améliorent les performances économiques de leur entreprise. Avec la montée de la problématique de marque-employeur, la QVT devient une approche de différenciation sur le marché de l'emploi, stimulée par la volonté de déployer des politiques RSE appropriées par les salariés. Ainsi, la QVT contribue à la fois à la performance sociale et économique. Elle est un pas vers la notion de performance globale – économique, sociale, environnementale – qui constitue la colonne vertébrale des politiques RSE.

Quant au lien entre RSE et *management*, la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises nécessite une approche transversale et horizontale, donc une certaine culture stratégique au sein des entreprises. Les directions fonctionnelles de marketing, de ressources humaines, *etc.*, sont amenées à faire une lecture du développement durable et dérouler un plan qui favorise la RSE à travers leur spécialité.

La dimension ressources humaines de la RSE nécessite, pour certains auteurs, une révolution culturelle qui passe par une prise en compte de la vulnérabilité des salariés. Il s'agit non seulement d'en prendre la mesure mais aussi de valoriser le parcours de ces personnes¹⁰⁹.

Indéniablement liées, les thématiques de la santé-QVT et les politiques RSE favorisent le dialogue social et les performances, même si l'on observe le manque

¹⁰⁸ GODON A.-S., BONNIFET F., FORT G., Baromètre des enjeux RSE 2016. La santé, la sécurité et la qualité de vie au travail, Malakoff-Médéric, 4^{ème} édition, 2016, 16 p.

¹⁰⁹ CALVAT T., GUÉRIN S., *Le droit à la vulnérabilité - Manager les fragilités en entreprise*, Paris : Michalon, 2011, p. 57.

d'indicateurs de suivi et de recherche de corrélation statistique. Le dialogue social vient en tête des solutions de prévention efficace, citée par 43 % des responsables RSE interrogés.

A l'évidence, l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle invite à repenser intégralement les interactions qui occurred dans l'entreprise avec tous ses acteurs : IRP, salariés et *management*.

L'appropriation par chacun, et surtout par les premiers concernés, de sa propre qualité de vie au travail est un enjeu essentiel de la QVT. De même, indirectement, cette dernière met en évidence le besoin actuel de repenser les prérogatives des IRP.

Après avoir exploré les contours du concept de qualité de vie au travail à travers notamment, l'approche systémique de l'ANI de 2013 et les acteurs concourant à l'objectif de qualité de vie au travail ; il nous paraît pertinent d'examiner les autres interactions entre la qualité de vie au travail et des éléments extérieurs, mais influant, sur celle-ci. C'est pourquoi, nous avons fait le choix de traiter successivement de l'influence du temps sur la qualité de vie au travail et de l'influence du numérique sur la qualité de vie au travail.

PARTIE 2 : L'INFLUENCE DU TEMPS ET DU NUMÉRIQUE SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL.

La qualité de vie au travail touche à de nombreux aspects de l'activité professionnelle. Elle est donc à l'origine de nouvelles interactions qui n'avaient pas nécessairement été envisagées par le législateur ou par les partenaires sociaux. C'est pourquoi il nous paraît intéressant de développer ces rencontres inédites. Nous avons fait le choix de traiter uniquement du temps (et donc du temps de travail) et du numérique (et donc de la révolution digitale qui intervient depuis déjà une vingtaine d'années).

Comment interfèrent alors la qualité de vie au travail et le temps de travail ? Il semble que ce dernier, et surtout son aménagement, peut véritablement contribuer à l'objectif de qualité de vie au travail (Chapitre 1).

La même question se pose quant au numérique. Quels sont les effets de l'ère du digital sur la qualité de vie au travail ? Bien que le monde du travail doit nécessairement s'adapter à ces nouveaux outils de travail, force est de constater qu'il s'agit davantage d'une confrontation qu'une véritable contribution du numérique à la QVT (Chapitre 2).

CHAPITRE 1 : La contribution du droit de la durée du travail à l'objectif de qualité de vie au travail.

Historiquement, la réduction du temps de travail a obéi à des préoccupations hygiénistes et au progrès social. En 1840, dans son tableau de l'état physique et moral des ouvriers, le Dr Villermé fustige l'Etat de son abstentionnisme et ce rapport fut à l'origine de la première loi sur la durée du travail en 1841¹¹⁰.

Initialement, la réduction du temps de travail s'est traduite pas une amélioration du niveau de santé, car, à l'époque, les dommages physiques étaient aussi quantifiables que le temps de travail. Cependant, le professeur Fantoni-Quinton conseille de relativiser d'emblée les préoccupations humanistes de cette première loi sociale. En effet, à son sens, « des préoccupations plus politiques avaient également motivé cette intervention du législateur,

¹¹⁰ Loi du 22 mars 1841 *relative au travail des enfants employés dans les manufactures, usines ou ateliers.*

dans la mesure où c'est aussi le taux alarmant de réforme au moment de l'incorporation au service militaire qui avait conduit à cet encadrement du temps maximal de travail, à une époque où la France ne pouvait pas se permettre d'avoir une force armée affaiblie »¹¹¹.

Par la suite, tour à tour objet de revendications syndicales, moyen de lutte contre le chômage¹¹², puis monnaie d'échange contre davantage de flexibilité, le rôle de la santé dans la réduction du temps de travail n'a plus été une question centrale, sans pour autant être totalement absente.

Le temps de travail est un élément clé de la vie professionnelle, et sa réglementation est au cœur des discussions politiques, économiques et sociales depuis plusieurs décennies, aux échelons nationaux et européens. Au sein de l'Union européenne, le temps de travail et son aménagement sont réglementés par des législations variées, dont la directive sur le temps de travail 2003/88/CE¹¹³, ainsi que des conventions collectives à l'échelle de l'État, du secteur ou de l'entreprise, et des négociations au niveau individuel. Le droit à la santé au travail est indubitablement unie à la question du temps de travail. Dès lors, comment ne pas tracer de lien entre le temps de travail et la qualité de vie au travail ? C'est bien ce que nous allons rendre compte dans notre développement. En effet, il s'agira d'explorer l'incidence du temps sur la qualité de vie au travail (Section 1) puis d'examiner plus en profondeur l'impact du travail à temps partiel sur la qualité de vie au travail (Section 2).

¹¹¹ FANTONI-QUINTON S., « L'évolution du temps de travail et les enjeux relatifs à la santé des salariés », *Dr. soc.*, 2010, n° 4, p. 395.

¹¹² Loi n° 98-461 du 13 juin 1998 d'*orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail* dite loi Aubry I, JO 14 juin 1998.

¹¹³ Dir. eur. n° 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil, 4 novembre 2003, *concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail*, JO 18 novembre 2003, pp. 0009-0019.

Section 1 : L'incidence du temps sur la qualité de vie au travail.

Aux termes de l'article 2§1 de la directive européenne 93/104¹¹⁴, concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, le « temps de travail » se définit comme « *toute période durant laquelle le travailleur est au travail, à la disposition de l'employeur et dans l'exercice de son activité ou de ses fonctions, conformément aux législations et/ou aux pratiques nationales* »¹¹⁵.

Cette relation entre temps de travail et travailleur est essentielle. Elle définit la contrainte du temps sur le droit et celle du droit sur le temps. Le droit de la durée du travail a d'ailleurs fait l'objet d'une double transformation : entre mutation que l'on doit à des aspects sociaux, économiques et technologiques (I) et mutation que l'on doit à la densification du travail en raison, notamment, de la réduction du temps de travail (II).

I. La transformation du droit de la durée du travail.

Le rapport au travail a nettement évolué depuis la Révolution industrielle et ce en raison de plusieurs facteurs : arrivée de la femme sur le marché du travail, mutations technologiques et économiques (A). La raison la plus symptomatique est certainement, à notre sens, la transition vers une réglementation du temps de travail désormais inhérente à la personne du travailleur (B).

A. L'évolution du rapport au travail sous l'effet de facteurs multiples.

Force est de constater que le rapport au travail n'est plus le même qu'auparavant comme il a été évoqué précédemment. Cette mutation s'explique non seulement par la transformation des métiers mais aussi par la tertiarisation qui a créé de nouveaux emplois. Le travail a fondamentalement changé. « Pris dans des dynamiques quotidiennes de concurrence, de menaces, de plans à long terme, le changement du travail est à l'oeuvre, il

¹¹⁴ Dir. eur. n° 93/104/CE du Conseil, 23 novembre 1993, concernant *certaines aspects de l'aménagement du temps de travail*, JO 13 décembre 1993, pp. 0018-0024.

¹¹⁵ BARON F., « La notion de temps de travail en droit communautaire », *Dr. soc.*, 2001, n° 12, p. 1097.

bouscule sur son passage nos repères, en particulier ce qui touche au temps de travail »¹¹⁶. De la sorte, le rapport au temps (de travail) a nécessairement évolué et ce, sous l'effet de plusieurs facteurs.

Au plan économique, la nette évolution des métiers, impliquant plus de virtuel, a conduit à une baisse de la présence physique en entreprise à travers notamment, le développement du télétravail¹¹⁷ ; mais cette réduction du présentiel s'accompagne d'un investissement permanent et continu des travailleurs rendu possible par l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Au plan des techniques, de la même façon, le développement du numérique a rendu non seulement le travail plus autonome mais aussi plus dépendant. Grâce à cette révolution technologique, le temps consacré au travail a baissé de manière spectaculaire en deux siècles : de 70% du temps de vie éveillé en 1850, il est passé à moins de 10% en 2010¹¹⁸. Cette évolution du rapport au travail s'explique également par le fait que « les aspirations des actifs sont certes économiques (travailler pour vivre), mais elle se conjuguent avec une recherche de sens, de reconnaissance, d'autonomie et d'un meilleur équilibre avec leur vie personnelle »¹¹⁹.

En ce sens, la mutation permanente de l'organisation du temps de travail sous la pression des évolutions commerciales, technologiques et réglementaires pose la question des moyens d'adaptation de chacun.

Cependant, au-delà de considérations purement techniques, le rapport au travail a été bousculé, par-dessus tout, par les premiers concernés : les travailleurs eux-mêmes. Notons que l'accès à l'emploi des femmes au XX^{ème} siècle a foncièrement

¹¹⁶ SCIBERRAS J.-C., « Temps de travail et qualité de vie au travail. Eclairage sur les mutations du travail », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 121.

¹¹⁷ ANI du 19 juillet 2005 *sur le télétravail* étendu par l'arrêté du 30 mai 2006 puis codifié dans le C. trav. art. L 1222-9 à L1222-11.

¹¹⁸ Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail (Aravis), « Conciliation des temps : ne pas oublier le travail ! », www.aravis-anact.fr.

¹¹⁹ DEWAELE V., « Qualité de vie au travail - Conciliation vie privée - vie professionnelle : quels enjeux ? », *Juris associations*, 2015, n° 526, p. 40.

bouleversé¹²⁰ la place de la femme dans la société et a, par la même, fait évoluer les destinataires de la norme sociale.

Même si les femmes sont sujettes à abandonner temporairement leur travail entre 25 et 45 ans pour s'occuper, entre autres, des enfants et de la vie familiale selon la courbe bymodale de Myrdal, l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail en France au cours des trente dernières années constitue un facteur qui ébranle les horaires collectifs de travail.

Pourtant, malgré leur progression impressionnante, « les femmes n'en restent pas moins infériorisées du point de vue de l'accès à l'emploi et du type d'emploi exercé »¹²¹. En effet, aux yeux des employeurs, la paternité constitue davantage un indice de stabilité du travailleur alors que la maternité représente quant à elle un risque d'absentéisme de la travailleuse.

En ce sens, les résultats pour l'année 2016 du Baromètre de l'Observatoire de la parentalité en entreprises sur la conciliation entre vie professionnelle, vie personnelle et vie familiale mettent une nouvelle fois en lumière le difficile équilibre entre temps de vie et attentes des salariés. Les hommes continuent de consacrer moins de temps aux tâches ménagères et familiales. Il n'y a donc pas de véritable rééquilibrage des tâches domestiques entre hommes et femmes, malgré une baisse de la participation des femmes en raison de leur accès à une activité professionnelle¹²². Même si l'approche du travail des femmes a évolué, les politiques familiales n'ont pas toujours été orientées vers une meilleure articulation des temps de vie.

Ces différents facteurs ont eu un impact sur l'évolution du rapport au travail mais ils ne sont qu'un premier aspect de l'importance et de la nécessité de la régulation du temps de travail. En effet, après avoir connu des mutations extérieures à la personne du travailleur, celle-ci a davantage été prise en compte au sein des législations sociales. Le travail doit désormais être adapté à l'homme et non plus l'inverse.

¹²⁰ Dans le bon sens dans notre propos.

¹²¹ STROOBANTS M., *Sociologie du travail*, Paris : Nathan, coll. 128, 1993, p. 115.

¹²² MINNI C., *Femmes et hommes sur le marché du travail. Les disparités se réduisent mais les emplois occupés restent très différents*, Dares analyses, 2015, n° 17, p. 8.

B. La transition vers une réglementation du temps de travail inhérente à la personne du travailleur.

Avant les années 1950, la réglementation du temps de travail s'est montrée assez indifférente à la personne du salarié. De la fin du XIX^{ème} et pendant la majorité du XX^{ème} siècle¹²³, « la question du temps de travail était abordée d'un point de vue quantitatif sur la base du seul horaire collectif. Cette démarche a connu son paroxysme lorsque les méthodes d'organisation scientifique du travail préconisées par l'ingénieur Taylor¹²⁴ ont été appliquées à l'industrie. Le temps était alors un outil de mesure du travail productif, un critère de distinction entre la vie au travail et la vraie vie »¹²⁵.

Sous l'influence internationale et européenne, le législateur place dorénavant la personne au travail comme sujet central de la relation de travail. Au plan européen, le principe d'adaptation du travail à l'homme figure explicitement dans la directive-cadre du 12 juin 1989¹²⁶ ainsi que dans l'article 13 de la directive européenne dite « temps de travail »¹²⁷ ainsi rédigé : « *Les États membres prennent les mesures nécessaires pour que l'employeur qui envisage d'organiser le travail selon un certain rythme, tienne compte du principe général de l'adaptation du travail à l'homme, notamment en vue d'atténuer le travail monotone et le travail cadencé en fonction du type d'activité et des exigences en matière de sécurité et de santé, particulièrement en ce qui concerne les pauses pendant le temps de travail* ».

La recommandation essentielle est dès lors de prendre en compte la vie personnelle et l'épanouissement de la personne au travail grâce à une saine organisation

¹²³ Jusqu'à la fin des années 1970.

¹²⁴ On parle alors de taylorisme.

¹²⁵ FAVENNEC-HÉRY F., « Qualité de vie au travail et temps de travail », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 113.

¹²⁶ Dir. eur. n° 89/391/CEE du Conseil, 12 juin 1989, art. 6, 2, d) concernant *la mise en oeuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail*, JO 29 juin 1989, pp. 0001-0008.

: « *adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment d'atténuer le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé* ».

¹²⁷ Dir. eur. n° 93/104/CE du Conseil, 23 novembre 1993 *concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail*, JO 13 décembre 1993, pp. 0018-0024.

collective. En ce sens, le professeur Favennec-Héry admet que la QVT est également assurée par une objectivation du temps de travail en vertu des obligations de santé-sécurité au travail à la charge des employeurs qui relèvent de la responsabilité collective de l'entreprise.

Cette concrétisation n'est alors possible que par la prévalence de l'organisation collective ; les législateurs européen et national poursuivent trois objectifs censés contribuer à la qualité de vie au travail : la protection de la santé, la conciliation vie professionnelle et vie personnelle et l'égalité homme-femme.

Le premier objectif est suffisamment assumé par l'obligation de sécurité de résultat¹²⁸ de l'employeur. Même si aujourd'hui, la tendance dirige davantage cette obligation de sécurité de résultat vers une obligation de moyens renforcés. De même, le principe de conciliation vie professionnelle et vie personnelle a de nombreuses assises internationales¹²⁹. D'ailleurs, au nom de la qualité de vie au travail, les accords collectifs tentent d'instaurer une véritable séparation entre vie professionnelle et extra professionnelle en luttant contre les méfaits des TIC, sujet qui sera traité par la suite. L'égalité professionnelle homme-femme est envisagée à l'article 7 de l'ANI du 19 juin 2013 qui dispose : « *Les actions de sensibilisation doivent avoir pour objectif d'éviter la stigmatisation des femmes en particulier au moment d'un départ ou d'un retour de congé de maternité [...]. Elles doivent également permettre aux hommes de bénéficier des dispositifs de conciliation des temps lorsqu'ils sont mis en place dans l'entreprise ou dans la branche* ». De la même façon, l'armada légal se poursuit avec la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

Pour les salariés, la souplesse du temps de travail a un impact essentiel sur leur qualité de vie au travail. « L'acceptation du fait que le salarié reste une personne qui ne se découpe pas entre son temps de travail et son temps personnel est l'une des mutations les plus importantes que les entreprises ont dû admettre au cours des dix dernières années »¹³⁰.

¹²⁸ JOURDAIN P., « Obligation de sécurité de l'employeur : la chambre sociale réoriente sa jurisprudence », *RTD Civ.*, 2016, n° 4, p. 869 ; FANTONI-QUINTON S. et VERKINDT P.-Y., « Obligation de résultat en matière de santé au travail. À l'impossible l'employeur est tenu ? », *Dr. soc.*, 2013, n° 3, p.229.

¹²⁹ Conv. OIT n° 156 ; Charte sociale européenne, art. 27 ; Charte UE, art. 33.

¹³⁰ SCIBERRAS J.-C., art. préc.

Ces changements ne sont pas toujours faciles à appréhender car ils obligent à une plus grande individualisation de la relation de travail, à l'abandon de règles collectives uniformes pour des recommandations dont l'application se fait de manière pragmatique, à un management plus attentif à chacun et plus empathique.

D'une appréhension du temps de travail dans sa composante purement quantitative, le Droit et les partenaires sociaux ont dû réfléchir différemment lorsqu'ils se sont heurtés à l'émergence des troubles psychosociaux, le travail a dû alors être aussi envisagé dans sa composante qualitative. Comment le temps de travail rencontre alors la santé des travailleurs ? Le professeur Fantoni-Quinton envisage cette question de façon réciproque. En effet, elle estime que « les problématiques qui ont trait à la santé, apportent également des clés pour comprendre les évolutions du régime du temps de travail : au départ centrale, la question de la santé est devenue un alibi face aux impératifs de rentabilité »¹³¹.

Dès lors, il convient de préciser en quoi le travail d'aujourd'hui se distingue du travail d'hier notamment à travers le concept de « charge de travail », expression contemporaine au coeur de l'actualité.

II. La transformation du temps de travail par la « charge de travail ».

Le rapport Mettling¹³² remet en question la notion de durée du travail en soulignant qu'elle « n'est plus un outil suffisant pour appréhender la contribution de tous les salariés¹³³ ». Est alors proposé de compléter la mesure du temps de travail par l'évaluation de la charge de travail, des résultats attendus et des moyens associés (A). Concept qui nous amène à apprécier la nouvelle frontière que la charge de travail tisse entre vie personnelle et vie professionnelle (B).

¹³¹ FANTONI-QUINTON S., « L'évolution du temps de travail et les enjeux relatifs à la santé des salariés », *Dr. soc.*, 2010, n° 4, p. 395.

¹³² METTLING B., *Transformation numérique et vie au travail*, Rapport, septembre 2015, 69 p.

¹³³ *Ibid.* Préconisation n°23, p. 53

A. La densification croissante du travail.

La charge de travail apparaît initialement comme une notion étrangère aux juristes. L'intérêt porté est faible au niveau de la doctrine¹³⁴. De même, seulement une disposition, traitant du travail sur écran, se réfère à la charge de travail au sein du Code du travail¹³⁵. En revanche, l'expression se manifeste davantage en jurisprudence. La chambre sociale de la Cour de cassation l'emploie notamment lorsque l'employeur invoque la charge de travail pour justifier certaines de ses décisions économiques¹³⁶ ou pour caractériser la faute d'un salarié ou son insuffisance professionnelle¹³⁷.

Il semble, néanmoins, que depuis 2012, les juges utilisent l'expression de « charge de travail » pour sanctionner la surcharge de travail ayant conduit à une atteinte à la santé ou à une défaillance dans l'exécution de la prestation de travail¹³⁸. L'examen de la jurisprudence récente permet d'établir que la charge de travail est fortement associée à la notion de santé-sécurité. En effet, le lien entre une dégradation de l'état de santé et la variation de la charge de travail est ainsi pointé par le juge. Pour exemple, dans un arrêt de 2013, la Cour de cassation censure la cour d'appel qui n'a pas recherché si la salariée « n'avait pas été exposée à un stress permanent et prolongé à raison de l'existence d'une situation de surcharge de travail conduisant à un épuisement professionnel de nature à entraîner une dégradation de son état de santé susceptible de caractériser un lien entre la maladie de la salariée et un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité »¹³⁹.

L'expression « charge de travail » démontre donc une volonté d'objectiviser le « poids » du travail sur le corps et sur l'esprit du travailleur. En ce sens, elle peut être

¹³⁴ MOREAU M.-A., « Temps de travail et charge de travail », *Dr. soc.*, 2000, n° 3, p. 263 ; LAFUMA E., « Charge de travail et représentants du personnel », *Dr. soc.*, 2011, n° 7-8, p. 758.

¹³⁵ C. trav. art. R.4542-4 : « *L'employeur organise l'activité du travailleur de telle sorte que son temps quotidien de travail sur écran soit périodiquement interrompu par des pauses ou par des changements d'activité réduisant la charge de travail sur écran* ».

¹³⁶ Cass. soc., 11 juin 2002, n° 00-40.625 ; Cass. soc. 14 mars 2007, n° 06-41.647 dans lequel l'employeur invoque une baisse de la charge de travail pour justifier un licenciement.

¹³⁷ Cass. soc., 19 mars 2014, n° 12-24.149.

¹³⁸ Cass. soc., 26 septembre 2012, n° 11-14.540 ; Cass. soc. 24 avril 2013, n° 11-28.398 ; Cass. soc. 14 mai 2014, n° 12-35.033.

¹³⁹ Cass. soc., 13 mars 2013, n° 11-22.082.

entendue de la sorte : « la charge de travail correspond à l'intensification ou la densification du travail et la capacité du travailleur à y faire face compte tenu des caractéristiques de son poste, de son état de santé et le cas échéant, de sa vie personnelle »¹⁴⁰.

La charge de travail acquiert un statut scientifique dans une économie industrielle et elle s'est inscrite initialement dans le paradigme d'une organisation taylorienne du travail. La quantité à produire était alors liée à la notion de charge de travail comme quantité d'actes à accomplir par unité de temps travaillée. « La réduction progressive mais drastique de la durée du travail a produit des effets paradoxaux. Compensés par une recherche de productivité, elle a engendré une densification du travail, un culte de l'urgence et de la performance aux effets négatifs : stress, *burn-out*, salariés tentés par le repli, climat morose, désinvestissement »¹⁴¹. Désormais, la charge de travail englobe des réalités de travail à la fois plus complexes et plus diversifiées. Pourrait alors être opposée la qualité de vie au travail à la quantité de travail. Toutefois, force est de constater que la seconde participe à la première. La plupart des spécialistes s'accordent pour reconnaître que, « malgré la stabilisation de la pénibilité physique et la diminution du temps de travail, l'intensification du travail a des retentissements sur la santé physique et morale des travailleurs »¹⁴². Selon les professeurs Fantoni-Quinton et Verkindt, « la charge de travail désigne aussi bien l'ensemble des tâches à réaliser que les effets sur l'homme de l'exécution de ces tâches »¹⁴³. En ce sens, si l'adaptation du travail à l'homme, principe précédemment développé, est un élément de l'obligation de sécurité de l'employeur et si la charge de travail est une composante de cette recherche obligatoire d'adaptation, il est permis de penser que le caractère mesuré de la charge de travail est une composante du respect par l'employeur de son obligation de sécurité de résultat.

Les deux concepts de qualité de vie au travail et de charge de travail portent en eux une part importante de subjectivité liée à la sensation du travailleur et au contexte dans

¹⁴⁰ FANTONI-QUINTON S. et VERKINDT P.-Y., « Charge de travail et qualité de vie au travail », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 106.

¹⁴¹ FAVENNEC-HÉRY F., « Qualité de vie au travail et temps de travail », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 113.

¹⁴² CROZAFON J.-L., « La santé au travail : nouveaux enjeux, nouveau cadre réglementaire », *JCP (S)*, 2013, n° 24, 1245.

¹⁴³ *Idem.*

lequel il évolue, comme il a pu être démontré précédemment. Ainsi, se pose la question de la mesure de la charge de travail qui relève essentiellement de la subjectivité du travailleur. En effet, pour une même personne, le passage de la charge à la surcharge ou à la « sous-charge » de travail contraint à affiner le travail de comparaison qui permet d'établir dans un premier temps le niveau de « charge raisonnable ». La durée du travail ne devient alors qu'un indice de la surcharge potentielle de travail.

Certains auteurs estiment que la prise en compte de la charge de travail, dans sa double dimension physique et mentale, dans l'objectif de qualité de vie au travail permet de ne pas oublier la centralité du travail et offre un garde-fou contre les dérives médiatico-politiques du discours sur la QVT¹⁴⁴.

En ce sens, la régulation de la charge de travail procède de la promotion de la santé qu'il n'y a pas lieu d'opposer à la performance de l'entreprise. La charge de travail, l'organisation du travail, des postes et des conditions de travail s'inscrivent alors dans deux logiques convergentes : celle des principes fondamentaux de la prévention des risques professionnels afin que la charge de travail n'entraîne pas d'effets délétères sur la santé des salariés et celle structurant l'objectif de qualité de vie au travail. En retour, la qualité de vie au travail, qui alimente la démarche de régulation de la densification de travail, s'enrichit du contenu réel du travail.

Du fait de la transformation des métiers et de l'intensification du travail, le concept de charge de travail invite nécessairement à se diriger vers un questionnement pessimiste : comment faire coïncider cette densification du travail avec la vie personnelle et familiale du travailleur ?

B. La difficile articulation entre vie personnelle et vie professionnelle.

Il s'agit de préciser la façon dont s'articule le temps au travail et le temps hors travail. Il est alors nécessaire de revenir sur la question de la régulation du temps de travail. « Est révolue l'époque où l'entrée dans l'entreprise marquait une rupture pour le salarié :

¹⁴⁴ FANTONI-QUINTON S. et VERKINDT P.-Y., art. préc.

les murs de l'usine sont désormais tombés »¹⁴⁵. La frontière temps de travail et temps de non travail s'efface un peu plus chaque jour. La limitation du temps de travail est aujourd'hui, un impératif des travailleurs.

En ce sens, la conciliation des obligations professionnelles et familiales a été reconnue comme un droit fondamental¹⁴⁶. Le législateur, en 2014¹⁴⁷, a d'ailleurs remplacé l'expression « responsabilités familiales » par celle de « vie personnelle » qui paraît plus adaptée et en adéquation avec l'ANI du 19 juin 2013. Cette conciliation favorise notamment l'égalité entre les sexes, dans la mesure où elle laisse du temps libre aux hommes et aux femmes pour qu'ils puissent se consacrer à leur vie privée et personnelle, mais bien évidemment, le propos est à nuancer.

À notre sens, l'exemple du travail à temps partiel permet le mieux de traduire cet équilibre qui semble possible entre vie personnelle et vie professionnelle. D'après l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les inconvénients du travail à temps partiel sembleraient compensés dans une certaine mesure par une plus grande satisfaction au travail, en raison d'horaires plus compatibles avec la famille et de meilleurs conditions de santé-sécurité au travail. Le tableau ainsi dépeint paraît idyllique, mais loin s'en faut, en pratique, cela s'avère plus complexe, nous aurons l'occasion d'y revenir.

Le travailleur à temps partiel est « une personne salariée dont la durée de travail est inférieure à celle de travailleurs comparables à plein temps ayant le même type de relation d'emploi »¹⁴⁸. Dans beaucoup de pays, le travail à temps partiel n'est pas visé précisément par la législation interne. Cette dernière régleme souvent différents aspects de l'emploi comme les critères d'éligibilité ou les conditions de qualification sous forme de salaire minimum, ou de temps de travail minimum au-dessous duquel les travailleurs ne sont pas autorisés à percevoir certaines prestations, notamment les prestations de sécurité sociale.

¹⁴⁵ SCIBERRAS J.-C., « Temps de travail et qualité de vie au travail. Eclairage sur les mutations du travail », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 121.

¹⁴⁶ Charte sociale européenne, 1961, art. 16.

¹⁴⁷ Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 *sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes*, JO 5 août 2014.

¹⁴⁸ Bureau International du Travail, *ABC des droits des travailleuses et de l'égalité entre hommes et femmes*, BIT, 2^{ème} éd. rév., Genève, 2008, p. 176.

Ces dernières années, le travail à temps partiel s'est largement répandu dans les pays de l'OCDE, car certains groupes de population, qui traditionnellement n'étaient pas très présents sur le marché du travail, ont commencé à prendre des emplois rémunérés en plus grand nombre. Actuellement, dans les pays de l'OCDE, environ 25% des femmes et presque 10% des hommes travaillent à temps partiel, la plupart du temps par choix¹⁴⁹. Les femmes sont majoritaires dans le travail à temps partiel dans presque tous les pays où ce type de travail existe.

L'activité féminine est beaucoup plus touchée par les formes atypiques d'emplois. En ce sens, dans les pays scandinaves et anglo-saxons, plus de la moitié des femmes, mais moins de 10% des hommes, sont occupés à temps partiel. L'extension récente du temps partiel ne semble d'ailleurs pas liée à l'activité des mères. C'est surtout avant 25 ans et après 49 ans que les femmes travaillent à temps partiel et cette tendance ne fait que s'accroître. Les Françaises ne choisissent le temps partiel que pour éviter le chômage. C'est en effet à temps plein que les femmes ont investi le marché du travail¹⁵⁰.

Les actions du législateur pour réduire la durée collective du travail afin d'apporter différentes protections aux salariés et favoriser le plein-emploi, ont permis de libérer du temps pour la vie personnelle des travailleurs¹⁵¹ mais cela s'est également traduit par une réorganisation des rythmes du travail entraînant une plus grande variabilité et imprévisibilité dans la vie des salariés¹⁵².

Le droit national relatif à la durée du travail accorde à la personne du travailleur, « sa santé, son équilibre, ses obligations familiales, ses aspirations, une attention toute particulière »¹⁵³. La qualité de vie au travail est dès lors garantie par une répartition personnalisée, individualisée du temps de travail d'une part et du temps libre d'autre part.

¹⁴⁹ OCDE, *Panorama des statistiques de l'OCDE 2010*, Economie, environnement et société, Paris : éd. OCDE, 2011, pp. 211-216.

¹⁵⁰ MARUANI M. et NICOLE C., *Au labour des dames. Métiers masculins, emplois féminins*, Paris : Syros, 1989, 192 p.

¹⁵¹ SANTORO G., « L'articulation des temps de vie par la négociation collective sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », *Dr. soc.*, 2017, n° 2, p. 160.

¹⁵² LETABLIER M.-T. et LANQUETIN M.-T., *Concilier travail et famille en France : approches socio-juridiques*, rapport de recherche du Centre d'études et de l'emploi, 2005, p. 34.

¹⁵³ FAVENNEC-HÉRY F., art. préc.

Il s'agit alors de rendre compatibles les différents volets de la vie du travailleur avec le temps de travail. Pour se faire, une myriade de dispositions légales garantissent aux travailleurs des droits fondamentaux, notamment le droit à une vie personnelle et familiale¹⁵⁴ et le droit au repos¹⁵⁵ à travers la reconnaissance de certains congés tels que le congé sabbatique, celui pour la création d'une entreprise, pour évènements familiaux, pour enfant malade, le congé de soutien familial, de solidarité familiale, de formation économique et sociale, le congé de maternité, de paternité et parental, *etc.* Cependant, le juge invoque davantage le droit au repos sur le fondement de l'article L. 1121-1 du Code du travail¹⁵⁶. En ce sens, la Cour de cassation impose aux magistrats de procéder à un contrôle de proportionnalité entre liberté de gestion de l'employeur et vie personnelle et familiale du travailleur pour apprécier l'atteinte excessive portée par telle ou telle mesure à la vie personnelle et familiale du salarié.

Comme il avait été précisé précédemment, il nous semble intéressant d'étudier plus en détail le système du travail à temps partiel qui paraît dans un premier temps, répondre le mieux à cette nouvelle exigence de qualité de vie au travail.

Section 2 : L'incidence du travail à temps partiel sur la qualité de vie au travail.

Le « droit de la durée du travail concourt à l'objectif de qualité de vie au travail »¹⁵⁷ d'une part, en permettant au salarié de personnaliser la durée et la répartition de ses temps de travail et d'invoquer le droit à une vie personnelle et familiale, d'autre part en adoptant des règles collectives, légales et conventionnelles, garantissant la santé, l'égalité, la conciliation entre vie professionnelle et personnelle. En effet, c'est certainement le régime du travail à temps partiel qui, du moins officiellement, fait la part la plus grande à la volonté du salarié. Pour autant, le travail à temps partiel n'est pas toujours synonyme de choix délibéré de travailler moins pour prendre davantage de temps pour soi et/ou pour sa

¹⁵⁴ CESDH, art. 8 ; C. trav. art L.3123-7 ; C. trav. art. L.3122-37.

¹⁵⁵ WAQUET P., « Le temps de repos », *Dr. soc.*, 2000, n° 3, p. 288 ; FAVENNEC-HÉRY F., « Le temps de repos : une nouvelle approche de la durée du travail », *RJS*, 1999, p. 819.

¹⁵⁶ C. trav. art. L. 1121-1 : « *Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché* ».

¹⁵⁷ FAVENNEC-HÉRY F., « Qualité de vie au travail et temps de travail », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 113.

famille et ce, même si on ne peut que constater certains effets positifs du travail à temps partiel sur la qualité de vie au travail (I). Cependant, la contrepartie d'un tel temps de travail n'est pas que bénéfique. Certains effets pervers sont à préciser (II) notamment si l'on se penche sur les questions relatives à l'égalité homme-femme et au travail à temps partiel subi.

I. Les effets positifs du travail à temps partiel sur la qualité de vie au travail.

Ce rythme de travail est encadré non seulement pour permettre aux travailleurs à temps partiel de trouver un certain équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et ce tout en profitant avantageusement à l'entreprise qui les emploie (A) mais aussi pour assurer la promotion de l'égalité de traitement entre travailleurs à temps partiel et travailleurs à temps plein (B).

A. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée au profit de l'entreprise.

Il est aisé de constater que le travail à temps partiel permet l'amélioration de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle en raison de la durée plus courte de travail. C'est une mesure de limitation du temps de travail qui est « *family friendly* »¹⁵⁸. La Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme (CESDH) a ouvert la voie en affirmant dans son article 8 « *le droit au respect de la vie privée et familiale* », droit consacré au plan national notamment par rapport au temps partiel. Le travailleur à temps partiel, ayant prévu dans son contrat une éventuelle modification de celui-ci, peut refuser un changement lorsqu'il n'est pas compatible avec des obligations familiales impérieuses, avec le suivi d'un enseignement ou encore avec une période d'activité fixée chez un autre employeur.

La quantité d'heures de travail est un des facteurs clés pour déterminer si l'emploi d'un individu est compatible avec des responsabilités familiales ou, plus généralement, avec une vie en dehors du travail. Par exemple, de récentes recherches en Europe ont

¹⁵⁸ BIT, *Le temps de travail décent, Equilibrer les besoins des travailleurs avec les exigences des entreprises*, Bureau international du Travail, Genève : BIT, 2007, p. 2.

conclu que les facteurs déterminants qui réduisent la compatibilité vie privée-vie professionnelle d'un emploi donné sont incontestablement les longs horaires réguliers et les horaires « asociaux » comme le soir, la nuit et le week-end¹⁵⁹.

En général, le travail à temps partiel apparaît comme étant la stratégie la plus utilisée en vue d'équilibrer la vie privée et la vie professionnelle. Toutefois, il subsiste deux principaux obstacles pour considérer cette option comme la meilleure façon de réconcilier les obligations familiales et professionnelles. D'abord, les emplois à temps partiel sont généralement de « moins bonne qualité » que les emplois similaires à plein temps, en terme de salaire horaire, d'avantages divers et d'opportunités de carrière, sans oublier les faibles chances de retrouver un poste à plein temps quand les responsabilités familiales changent. En outre, le travail à temps partiel est extrêmement discriminatoire dans pratiquement tous les pays où il existe. En 2004, environ un tiers (31.4%) des femmes dans l'Union européenne travaillait à temps partiel contre seulement 7% des hommes, quand dans le même temps la proportion globale du travail à mi-temps passait de 16% en 1997 à 17,7% en 2004¹⁶⁰.

Cette quête du bien-être, du mieux-être au travail, dominée par le concept international de travail décent, favorise non seulement l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, mais également une meilleure productivité du salarié au travail au profit de l'entreprise.

Promouvoir des arrangements du temps de travail peut augmenter la productivité aussi efficacement qu'une augmentation de salaire. De telles actions améliorent la santé physique et mentale des travailleurs et leurs permettent d'être plus alertes et en meilleure forme pendant leurs horaires de travail, augmentant ainsi leur productivité. Il est admis de longue date que des gains de productivité résultent de la réduction du temps de travail.

En définitive, certaines études affirment que c'est moins la réduction du temps de travail en elle-même que la possibilité donnée aux employés de choisir leurs propres

¹⁵⁹ FAGAN C., BURCHELL B., *Gender, jobs and working conditions in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2002, p. 47.

¹⁶⁰ Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, *Quatrième enquête européenne sur les conditions de travail*, Eurofound, Dublin, 2007, p.12.

aménagements¹⁶¹ qui a le plus fort impact sur leur performance individuelle et par conséquent sur les résultats de l'entreprise. Les avantages et les bénéfices du « temps de travail décent » sur la compétitivité des entreprises sont incontestables¹⁶².

Les aménagements souples du temps de travail renforcent la productivité individuelle et celle de la société et réduisent donc directement les coûts unitaires de main-d'œuvre. D'autre part, ils améliorent la santé, le bien-être et la satisfaction professionnelle des salariés sans augmenter les coûts de main-d'œuvre, et se traduisent donc à long terme par une réduction de ces coûts¹⁶³.

Ces effets positifs semblent provenir du fait que les horaires de travail coïncident mieux avec les rythmes circadiens¹⁶⁴ des travailleurs, ainsi que du renforcement de l'autonomie professionnelle et de la réduction des conflits entre vie professionnelle et vie personnelle. En réalité, les salariés bénéficiant de souplesse dans leurs horaires de travail éprouvent moins de difficulté à concilier leur vie professionnelle et leur vie privée, sont moins stressés et sont moins enclins au surmenage. Une étude internationale récente sur les pratiques commerciales et la productivité des entreprises¹⁶⁵ montre également que les mesures prises pour améliorer l'équilibre vie professionnelle-vie privée, comme l'assouplissement des horaires de travail, sont associées à une augmentation significative de la productivité. Les employeurs qui proposent la flexibilité des horaires à leurs salariés ont plus de facilité à recruter et fidélisent leur personnel, ce qui se traduit par des économies pour l'entreprise. A noter toutefois que les avantages des horaires flexibles dépendent de la mesure dans laquelle les politiques d'entreprise donnant accès à de tels aménagements sont soutenues par les méthodes d'encadrement.

Le temps partiel est également un outil intéressant pour les deux parties à la relation de travail puisqu'il peut servir de transition progressive de l'emploi à temps plein vers la retraite et cela dans le même but de qualité de vie au travail.

¹⁶¹ C. trav. art. L. 3123-14-2 : « Une durée de travail inférieure [...] peut être fixée à la demande du salarié soit pour lui permettre de faire face à des contraintes personnelles, soit pour lui permettre de cumuler plusieurs activités [...] ».

¹⁶² Bureau International du Travail, *Le temps de travail décent*, Equilibrer les besoins des travailleurs avec les exigences des entreprises, BIT, Genève, 2007, 24 p.

¹⁶³ En effet, cela supprime les coûts cachés causés par l'insatisfaction professionnelle et l'investissement dans le capital humain.

¹⁶⁴ Rythme biologique journalier, soit environ 24 heures.

¹⁶⁵ BLOOM N., KRETSCHMER T., and VAN REENEN J., « Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource ? », *Strategic Management Journal*, 2011, 32 (4), pp. 343-367.

Il faut ajouter que la pratique du travail à temps partiel n'a pu être mise en oeuvre de façon efficace qu'à partir du moment où a été établie l'égalité de traitement entre travailleurs à temps partiel et travailleurs à temps plein. En effet, reconnaître les mêmes droits à ces deux types de travailleurs a permis de ne plus diaboliser ce mode d'organisation du temps de travail.

B. La promotion de l'égalité de traitement entre travailleurs à temps partiel et travailleurs à temps plein.

L'une des évolutions les plus marquantes du temps de travail est l'augmentation considérable du travail de courte durée ou à temps partiel – augmentation qui va de pair avec celle du taux d'activité salariée des femmes. Le défi à ce sujet est d'assurer l'égalité de chances et de traitement des travailleurs à temps partiel par rapport aux travailleurs à plein temps, question particulièrement cruciale pour les travailleurs qui ne font que très peu d'heures. La convention n°175 de l'OIT¹⁶⁶ traite expressément de l'égalité de traitement, mais il convient de s'intéresser aux mesures communautaires prises en la matière. Ce principe a déjà été mis en œuvre dans l'UE à travers la directive sur le travail à temps partiel de 1997¹⁶⁷, même si des inégalités considérables dans les conditions d'emploi entre ces deux catégories de travailleurs subsistent dans un certain nombre d'Etats membres. L'égalité de traitement réelle requiert un processus d'alignement du travail à temps partiel sur celui à temps plein, notamment en accordant les mêmes droits et les mêmes avantages (même prorata, bénéfices non financiers, etc.) à ces deux catégories. Comme le travail à temps partiel est beaucoup plus répandu dans les pays industrialisés, cette question est particulièrement importante dans les pays où le travail à temps partiel a augmenté significativement ces dernières années, comme en Europe.

L'égalité de traitement des travailleurs à temps partiel vise à réduire certaines inégalités inhérentes au travail à temps partiel¹⁶⁸. En outre, le travail à temps partiel offre aussi des avantages à l'entreprise en lui donnant la possibilité de s'adapter aux pics de

¹⁶⁶ Conv. OIT n° 175 *sur le travail à temps partiel*, 1994, entrée en vigueur le 28 février 1998.

¹⁶⁷ Dir. eur. n° 97/81/CE du Conseil du 15 décembre 1997 *concernant l'accord-cadre sur le travail à temps partiel conclu par l'UNICE, le CEEP et la CES*, JO 20 janvier 1998, pp. 0009-0014.

¹⁶⁸ Notamment l'accès à la formation continue, les opportunités de carrière et les avancements limités.

travail ou en embauchant à temps partiel pour des postes avec une charge de travail moindre. Une telle concertation est potentiellement avantageuse pour les deux parties. En effet, pour les employeurs, le recours à un temps partiel permet une meilleure adaptation aux fluctuations des carnets de commande, une planification du travail plus souple voire certaines incitations fiscales. A contrario, les employeurs risquent une augmentation des impôts et des cotisations sociales s'il s'avère que les travailleurs à temps partiel ont le même nombre d'heures que ceux à temps plein.

Une directive européenne¹⁶⁹ de 1997 porte tout spécialement sur la transposition en droit interne du principe de l'égalité de traitement concernant le travail à temps partiel. Outre l'amélioration de la qualité du travail à temps partiel, la directive afférente a pour objet de faciliter le développement du travail à temps partiel sur une base volontaire et de contribuer à l'organisation flexible du temps de travail d'une manière qui tienne compte des besoins des employeurs et des travailleurs. Une directive européenne¹⁷⁰, relative à la charge de la preuve dans les cas de discrimination fondée sur le sexe, impose au travailleur lésé de prouver qu'un travailleur à temps partiel est traité de manière moins favorable qu'un travailleur comparable occupé à temps plein s'il estime être victime d'une rupture d'égalité. Ce type de situation ne requiert pas d'établir une présomption de discrimination fondée sur le sexe en montrant que les personnes de même sexe¹⁷¹ subissent un désavantage particulier par rapport aux personnes de l'autre sexe. L'exigence du « travailleur comparable » n'a pas été abordée¹⁷². Il semblerait donc que ce comparateur spécifique ne soit pas exigé lorsque la discrimination envers une catégorie de travailleurs à temps partiel trouve sa source dans la législation ou une convention collective¹⁷³ et que les

¹⁶⁹ Dir. eur. n° 97/81/CE, préc.

¹⁷⁰ Dir. eur. n° 97/80/CE, 15 décembre 1997, *relative à la charge de la preuve dans les cas de discrimination fondée sur le sexe*, JO 20 janvier 1998, pp. 0006-0008, art. 4 : « Les États membres, conformément à leur système judiciaire, prennent les mesures nécessaires afin que, dès lors qu'une personne s'estime lésée par le non-respect à son égard du principe de l'égalité de traitement et établit, devant une juridiction ou une autre instance compétente, des faits qui permettent de présumer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte, il incombe à la partie défenderesse de prouver qu'il n'y a pas eu violation du principe de l'égalité de traitement ».

¹⁷¹ Habituellement, de sexe féminin.

¹⁷² CJUE, 1^{ère} chambre, 22 avril 2010, *Zentralbetriebsrat der Landeskrankenhäuser Tirols c/ Land Tirol*, aff. C-486/08.

¹⁷³ CJUE, 6^{ème} chambre, 27 juin 1990, *Maria Kowalska c. Freie und Hansestadt Hamburg*, aff. C-33/89. Selon la Cour: « [...] en présence d'une discrimination indirecte dans une disposition d'une convention collective, [...] les membres du groupe défavorisé, hommes ou femmes, ont le droit de se voir appliquer le même régime que les autres travailleurs, proportionnellement à leur temps de travail ».

travailleurs à temps plein ne sont pas défavorisés. Lorsqu'il s'avère problématique de trouver un travailleur à temps plein comparable au niveau national, permettre le recours à un comparateur hypothétique peut être une solution, comme le prévoit la législation espagnole. Il s'agit là d'un autre exemple de bonne pratique.

En France, jusqu'en 2013, les travailleurs à temps partiel ne bénéficiaient pas de majorations au titre des heures supplémentaires¹⁷⁴. Une proposition visant à alourdir le coût des heures supplémentaires pour les employeurs a été néanmoins adoptée¹⁷⁵. La jurisprudence de la CJUE relative à la discrimination indirecte fondée sur le sexe montre que les dispositions de conventions collectives selon lesquelles les travailleurs à temps partiel n'ont pas droit au paiement d'heures supplémentaires majorées, sauf au-delà de la durée de travail à temps plein, ne sont pas contraires à la législation de l'UE sur l'égalité des sexes. Il n'en demeure pas moins que la Cour a adopté une approche plus nuancée dans l'affaire *Elsner*¹⁷⁶. C'est le principe du *prorata temporis* qui a été appliqué par la Cour¹⁷⁷.

L'OIT, quant à elle, recommande de prendre des mesures à tous les niveaux pour faire en sorte que les travailleurs à temps partiel bénéficient de la même protection que les travailleurs comparables à plein temps, notamment en ce qui concerne : le droit d'organisation et de négociation collective, la sécurité et la santé au travail, la discrimination. Les politiques nationales doivent être conçues et mises en œuvre de façon à garantir que les travailleurs à temps partiel bénéficient d'un traitement équivalent à celui des travailleurs comparables à plein temps eu égard à : la rémunération, la sécurité de l'emploi, la protection de la maternité, la sécurité sociale obligatoire, les conditions de travail, y compris les congés payés et le congé de maladie¹⁷⁸.

¹⁷⁴ Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013, *relative à la sécurisation de l'emploi*, JO 16 juin 2013.

¹⁷⁵ Les heures supplémentaires effectuées, dans la limite d'un dixième du temps de travail, ouvrent désormais le droit à une majoration de 10%. Au-delà, dès lors que la convention collective l'autorise, cette majoration passe à 25%.

¹⁷⁶ CJUE, 1^{ère} chambre, 27 mai 2004, *Edeltraud Elsner-Lakeberg v. Land Nordrhein-Westfalen*, aff. C-285/02.

¹⁷⁷ En l'espèce, des enseignants ne pouvaient prétendre à des majorations de salaire pour trois heures supplémentaires au-delà de leur temps de travail individuel. La Cour a considéré que trois heures supplémentaires représentaient une charge plus grande pour les enseignants à temps partiel que pour ceux à temps plein et qu'il y a donc eu un traitement inégal de ceux-ci par rapport aux enseignants à temps plein.

¹⁷⁸ *Le temps de travail au XXI^{ème} siècle*, rapport soumis pour discussion à la Réunion tripartite d'experts sur l'aménagement du temps de travail (17-21 octobre 2011), Bureau international du Travail, Genève : BIT, p. 41.

Malgré ces différentes recommandations, et en dépit des effets bénéfiques attachés au travail à temps partiel, celui-ci engendre parfois des conséquences néfastes sur la qualité de vie au travail. Au détriment de la lutte contre les inégalités hommes-femmes promue par le droit communautaire, se dégage une discrimination indirecte, tacite, fondée sur le sexe, du fait du nombre important des postes à temps partiels occupés par des femmes. De surcroît, s'il peut être choisi, le travail à temps partiel est souvent subi.

II. Les effets indésirables du travail à temps partiel sur la qualité de vie au travail.

Si la promotion de l'égalité homme-femme est fixée parmi les objectifs du droit communautaire et de l'ANI du 19 juin 2013, force est de constater qu'un tel combat renforce ironiquement et indirectement ce genre de discrimination (A). En outre, la question demeure de savoir dans quelle mesure le travail à temps partiel reflète un choix personnel de la part des travailleurs – parce qu'ils préfèrent travailler à temps partiel – ou s'il s'agit au contraire d'une situation subie résultant de leur incapacité de trouver un travail à temps plein qui leur convienne (B).

A. Le renforcement d'une discrimination indirecte par la promotion de l'égalité homme-femme.

Les politiques destinées à faciliter l'intégration des femmes sur le marché du travail peuvent renforcer les inégalités dans la division du travail domestique. « Au plan sociologique c'est la place de la femme dans la société qui a évolué : 80 % des femmes travaillent »¹⁷⁹. En dépit de la proportion croissante des femmes sur le marché du travail, les discriminations ainsi que la division sexuelle du travail au sein de la société persistent dans quasiment tous les pays. Dans les pays industrialisés comme dans les pays en voie de développement, les femmes font encore l'essentiel des tâches ménagères, alors que très peu d'hommes réduisent significativement leurs horaires pour prendre de telles responsabilités. Cette situation contraint les femmes à travailler à temps partiel, le soir ou le week-end, afin de remplir leurs « obligations domestiques ».

¹⁷⁹ FAVENNEC-HÉRY F., « Qualité de vie au travail et temps de travail », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p.113.

La sociologue Stroobants¹⁸⁰ se demande à juste titre si le temps partiel allège la double journée de travail des femmes. Force est de constater que la perte de salaire procurée par le temps partiel n'est pas simplement compensée par un gain de temps libre. Le temps ainsi gagné est généralement reconverti en travail domestique.

L'acceptation d'un travail à temps partiel ne résulte pas toujours d'un choix délibéré pour les femmes; elles s'y sentent contraintes en raison de leur double charge de travail, professionnelle et domestique, et du fait du manque d'emplois à plein temps. Selon le professeur Bosch, « ce « piège du temps partiel » pourrait s'énoncer ainsi : plus les femmes accèdent au marché du travail, plus le travail à temps partiel s'étend »¹⁸¹. Ce « piège » pourrait alors être évité selon Brian Bercusson « si le temps de travail masculin était lui aussi réduit »¹⁸².

La discrimination fondée sur le sexe découle souvent de préjugés sexistes liés à des perceptions culturelles, sociales, religieuses et historiques quant aux rôles respectifs des hommes et des femmes dans la société. La prédominance féminine dans le travail à temps partiel s'explique souvent par des clichés sexistes à propos des responsabilités familiales, mais également par une ségrégation hommes-femmes en termes d'emploi, notamment dans les secteurs de l'éducation et de la santé¹⁸³. Il existe donc un lien étroit entre le travail à temps partiel et les questions d'égalité entre les sexes. Les inconvénients associés au travail à temps partiel – rémunération et constitution d'une retraite notamment – pourraient être assimilés à des formes de discrimination indirecte fondée sur le sexe dans la mesure où les femmes sont nettement plus nombreuses que les hommes à travailler sous ce type de contrat.

La CJUE a joué un rôle majeur dans le développement du concept de discrimination indirecte fondée sur le sexe, en particulier dans le contexte du travail à

¹⁸⁰ STROOBANTS M., *Sociologie du travail*, Paris : Nathan, coll. 128, 1993, p. 116.

¹⁸¹ BOSCH G., « Working time : tendencies and emerging issues », *International Labour Review*, 1999, n° 138/2, pp. 131-147.

¹⁸² BERCUSSON B., « Les temps communautaires », *Dr. soc.*, 2000, n° 3, p. 248.

¹⁸³ BURRI S. et AUNE H., « Travail à temps partiel, travail à durée déterminée et discrimination fondée sur le sexe », *Revue du droit européen de l'égalité des genres*, 2014, n° 1, p. 16.

temps partiel, depuis l'affaire *Jenkins* (rémunération de base) et l'affaire de référence *Bilka* (accès à un régime de pensions d'entreprise)¹⁸⁴.

Dans la récente affaire espagnole *Elbal Moreno*¹⁸⁵, la CJUE a estimé qu'une réglementation d'un État membre qui exige des travailleurs à temps partiel, dont la grande majorité est constituée de femmes, par rapport aux travailleurs à temps plein, une durée de cotisation proportionnellement plus importante pour accéder à une pension de retraite de type contributif est contraire à l'article 4 de la directive 79/7/CEE sur les régimes légaux de sécurité sociale. Cette affaire présente un intérêt particulier dans la mesure où de nombreuses femmes qui exercent une activité dans les services domestiques, de soins et de nettoyage, et du tiers secteur, relèvent de cette règle. Elle montre aussi clairement la valeur ajoutée du concept de discrimination indirecte fondée sur le sexe dans les cas qui n'entrent pas dans le champ d'application de la directive 97/81/CE sur le travail à temps partiel.

Les préférences quant à la durée du temps de travail ne correspondent pas nécessairement à sa durée effective. Dans de nombreux pays, le travail à temps partiel n'est pas volontaire: l'offre d'emplois à temps plein y est insuffisante ou les travailleurs à temps partiel préféreraient occuper un emploi à temps plein. L'obligation faite à l'employeur de communiquer des informations sur l'offre d'emploi à temps partiel et à temps plein est souvent inexistante ou insuffisamment contraignante. Dans certains pays, tels que l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, l'Italie, le Luxembourg et le Portugal, de même que les pays nordiques, le travail à temps partiel est envisagé avant tout en rapport avec des femmes assumant des charges familiales – une perception qui reflète des préjugés liés pour ce qui concerne le fonctionnement de la vie familiale.

La lutte contre les préjugés vis-à-vis du travail à temps partiel et l'adoption de mesures favorisant une meilleure répartition du travail à temps plein et à temps partiel entre les hommes et les femmes, dans la perspective notamment de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, constituent une obligation¹⁸⁶ dont les États parties doivent rendre

¹⁸⁴ CJCE, 31 mars 1981, *J.P. Jenkins c/ Kingsgate (Clothing Productions) Ltd.*, aff. 96/80 et CJCE, 13 mai 1986, *Bilka – Kaufhaus GmbH c/ Karin Weber von Hartz*, aff. 170/84.

¹⁸⁵ CJUE, 22 novembre 2012, *Isabel Elbal Moreno c/ Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) et Tesorería*, aff. C-385/11.

¹⁸⁶ La question du travail à temps partiel est en effet traitée (succinctement) dans certains rapports communiqués à ce comité (Danemark, Estonie, France, Malte, Pays-Bas et Royaume-Uni, etc.).

compte au comité CEDAW¹⁸⁷. Dans ses observations finales sur les rapports 2010 de la Norvège et des Pays-Bas, par exemple, le comité CEDAW s'est inquiété de ce que les gouvernements pourraient avoir surestimé la mesure dans laquelle le travail à temps partiel est un choix délibéré de la part des femmes¹⁸⁸.

À la lumière de ces analyses et de ces recommandations, force est de constater que la législation de l'UE a un champ d'application relativement limité et donc un impact potentiel restreint. Elle se borne principalement à exiger des États membres qu'ils mettent en œuvre le principe d'égalité de traitement des travailleurs à temps partiel et à imposer des obligations peu contraignantes en matière d'aménagement du temps de travail. Les dispositions contenues dans la CEDAW n'ont apparemment joué à ce jour aucun rôle dans la jurisprudence nationale ou européenne. Il n'en demeure pas moins que les obligations contraignantes découlant des dispositions pertinentes du droit de l'UE peuvent être considérées comme une première étape vers l'amélioration et la reconnaissance des droits des travailleurs à temps partiel. Les recommandations du comité CEDAW peuvent et devraient constituer une source d'inspiration pouvant étayer les politiques et les législations nationales et européennes dans ce domaine, notamment en combattant les formes structurelles de discrimination et les stéréotypes liés au genre dans le cadre du travail à temps partiel. Ces recommandations portent, entre autres, sur les obligations de suivi, les analyses sexuées, l'application correcte de la charge de la preuve dans les affaires d'égalité, et la mise à disposition de ressources humaines et financières suffisantes aux organismes chargés des questions d'égalité. Étant donné que le principe de l'égalité entre les hommes et les femmes constitue l'une des valeurs fondamentales consacrées par la Charte des droits fondamentaux de l'UE, il existe une possibilité de promouvoir le développement d'outils législatifs permettant de le faire pleinement respecter.

En outre, en dehors de cette indésirable discrimination indirecte qu'entraîne le travail à temps partiel, ce dernier, même s'il exprime le plus clairement la volonté du

¹⁸⁷ Sigle anglais : Convention on the Elimination of all forms of Discrimination Against Women. En français : CEDEF : Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discriminations à l'égard des femmes, adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 18 décembre 1979 (entrée en vigueur le 3 septembre 1981).

¹⁸⁸ Crainte partagée par la *Maltese Confederation of Women's Organisations* in BURRI S. et AUNE H., « Travail à temps partiel, travail à durée déterminée et discrimination fondée sur le sexe », *Revue de droit européen de l'égalité des genres*, 1/2014, p. 16.

travailleur d'aménager son propre temps de travail, il faut préciser que ce n'est pas toujours le cas. En effet, ces dernières années, en Europe, des « petits » contrats de travail à temps partiel ont émergé et ils ne reflètent pas systématiquement la volonté du travailleur de travailler moins. Complexe est alors la distinction entre ce temps de travail voulu ou contraint.

B. La délicate distinction du travail à temps partiel dit « marginal » : entre temps choisi et temps subi.

L'acceptation d'un travail à temps partiel ne résulte pas systématiquement d'un choix délibéré. Le travail à temps partiel non choisi a augmenté en raison de la crise économique d'où des aménagements atypiques ou précaires du temps de travail. Certaines formes d'organisation du temps de travail, en particulier celles qui portent sur le temps partiel marginal avec un très petit nombre d'heures ou qui ne fixent pas de durée du travail, comme le travail à la demande (astreinte) et les contrats « zéro-heure », sont si inhabituelles qu'elles ont été définies comme des aménagements atypiques du temps de travail. Cette question est étroitement liée à celle de l'égalité de traitement des travailleurs à temps partiel, car beaucoup d'entre eux travaillent essentiellement à temps partiel, même s'ils ne disposent pas d'un contrat de travail régulier. Nombre de ces aménagements précaires du temps de travail comportent à l'évidence un aspect contractuel ; mais il ne faudrait pas confondre cette question avec l'emploi précaire, qui est un problème beaucoup plus vaste.

Le travail à temps partiel « marginal » comporte un très petit nombre d'heures, que l'on peut définir comme inférieur à 15 heures par semaine (dans certains cas, on utilise des seuils encore plus bas, par exemple 10 ou 5 heures par semaine). Le travail à la demande ainsi que les contrats sans durée sont des aménagements du temps de travail dans lesquels les travailleurs n'ont pas droit à un nombre minimum d'heures de travail; dans certains pays, ce type d'aménagement est appelé travail occasionnel. Ces formes particulières d'aménagement du temps de travail ont en commun au moins deux caractéristiques du travail précaire : un très faible nombre d'heures de travail, ce qui signifie que ces travailleurs ont des revenus très bas, et l'impossibilité de prévoir s'ils vont

avoir du travail et à quel moment, si bien qu'il leur est très difficile d'organiser leur vie personnelle et de prévoir l'avenir.

Dans l'UE, en Allemagne, en Irlande, à Malte, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, le travail à temps partiel très marginal est le plus répandu, plus de 40% des établissements de ces pays emploient au moins une partie de leur personnel pour une durée hebdomadaire inférieure à 15 heures. Les « mini-emplois » de l'Allemagne sont un exemple de ce travail à temps partiel marginal, qui (par définition) sont rémunérés à un salaire inférieur à 400 euros et ne s'accompagnent d'aucune protection sociale ; le statut des personnes concernées est donc extrêmement précaire¹⁸⁹. Les contrats sans durée et le travail à la demande ne sont pas légaux dans certains pays¹⁹⁰, et il n'existe pas de statistiques sur la proportion qu'ils représentent, même dans de nombreux Etats membres de l'UE. Cependant, parmi les pays qui disposent de ces données, ceux dans lesquels ces contrats sont les plus fréquents sont l'Autriche et le Royaume-Uni – où ils concernent environ 5% de la main-d'œuvre.

Le travail à temps partiel est important pour l'économie et facilite la création d'emplois supplémentaires mais, il importe que les travailleurs aient accès à un emploi productif et librement choisi et que la protection des travailleurs à temps partiel soit assurée dans les domaines de l'accès à l'emploi, des conditions de travail et de la sécurité sociale.

Cependant, force est de constater que le recours aux « minis-jobs » tant convoités par les politiques sociales pour la lutte contre le chômage ouvrent une réelle trappe à la pauvreté au travail et augmente la précarité du travailleur à temps partiel. Ils symbolisent la flexibilité du marché du travail allemand, mais sont en perte de vitesse depuis l'introduction du nouveau salaire minimum à 8,50 euros de l'heure. Le nouveau dispositif enlève une partie de l'attrait des « mini-jobs ». Ces contrats précaires, que les salariés peuvent cumuler, restent soumis au salaire plafond de 450 euros par mois. Mais, alors que

¹⁸⁹ PLANTENGA J. et REMERY C., *Reconciliation of work and private life : A comparative review of thirty European countries*, EU Expert Group on Gender, Social Inclusion and Employment, Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2005, p. 28.

¹⁹⁰ Par exemple, le travail « sans durée » n'est pas reconnu légalement dans quatre Etats membres de l'UE : la Belgique, la Bulgarie, la Lituanie et le Luxembourg.

le nombre d'heures n'était pas limité dans le passé, il est désormais mécaniquement plafonné à 53 heures par mois. Or, les « minijobs », par ailleurs très légers sur le plan bureaucratique, sont justement très prisés des petites structures, magasins, restaurants, ou artisans, dans lesquels des salaires de 5 ou 6 euros de l'heure n'étaient pas rares. Le recul touche en priorité ces branches, ainsi que les Länder de l'est de l'Allemagne, qui craignaient un impact important du salaire minimum. Comment dès lors mentionner la qualité de vie au travail quand il est impossible de parler avant tout de qualité de vie ?

En effet, les études d'insertion et l'observation des pratiques effectives révèlent que le travail à temps partiel est souvent accepté faute de mieux. « 32 % des salariés à temps partiel déclarent être à temps partiel faute d'avoir trouvé un emploi à temps plein en 2011 ; 28 % des salariés à temps partiel déclarent souhaiter travailler davantage et être disponibles pour le faire »¹⁹¹, ce qui fait référence au temps partiel lié au sous-emploi. Près d'un salarié sur trois est à temps partiel faute d'avoir trouvé un temps complet.

Continu depuis le début des années 1980, l'accroissement de la part des salariés à temps partiel va donc se poursuivre. Il y a là sans doute une voie pour réduire le chômage. De même, le mécanisme des contrats « zéro-heure » créés en Grande-Bretagne, au succès quantitatif impressionnant, inquiète en terme de précarité, car, en sortant ces travailleurs des chiffres du chômage, ces contrats ne font que renforcer une pauvreté grandissante. Il nous reste à nous demander si, dès lors, cela a du sens de parler de qualité de vie au travail à ce type de travailleurs. Force est de constater que cette réflexion doit naviguer bien loin de leurs considérations quotidiennes.

Sur un constat moins négatif, il faut remarquer à l'évidence que le droit de la durée du travail concourt nettement à l'objectif de qualité de vie au travail. Ses aménagements, laissant plus de souplesse aux travailleurs leur ont permis un meilleur équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle, et plus particulièrement le travail à temps partiel. Equilibre pourtant fragile si des efforts ne sont pas davantage formés vers une meilleure conception de la charge de travail qui guette de plus en plus la naissance de risques notamment psychosociaux. Charge de travail qui, avec l'avènement de la

¹⁹¹ PAK M., *Le travail à temps partiel*, DARES, 2013, n° 11, p. 3.

révolution numérique, n'est que renforcée du fait de la transformation des outils permettant le transfert du travail du lieu de l'entreprise vers des sphères privées, comme le domicile. Il nous est alors évident de devoir traiter de la question de l'adaptation du travail et de la qualité de vie au travail à l'ère du numérique.

CHAPITRE 2 : La qualité de vie au travail face à l'ère du numérique.

« *Quand on change la manière de communiquer, on change la société* »¹⁹². Quel est aujourd'hui le visage de notre société ? Vraisemblablement, celui de la gorgone Médusa dont les extrémités des serpents ont été remplacé par des objets connectés.

Comment comparer notre société actuelle à celle du XX^{ème} siècle ? Le prisme est sensiblement différent. « En trente ans, tout a changé : les frontières de l'entreprise, le travail intellectuel assisté par ordinateur ayant désormais le don d'ubiquité, mais aussi les travailleurs qui ne voient pas d'inconvénient majeur à des « charrettes » connectées, s'ils obtiennent en contrepartie une flexibilité équivalente »¹⁹³.

Le droit du travail, matière extrêmement vivante, a dû appréhender ces nouveaux outils qui ont considérablement bouleversé les rapports de travail. Aujourd'hui, il est possible de travailler partout, du lieu de travail, à l'espace de coworking, en passant par son domicile ; alors qu'il y a peu de temps, la haute juridiction n'envisageait pas du tout les choses de cette façon. En effet, il y a seize ans, la Cour de cassation avait jugé « qu'un salarié n'[était] tenu ni d'accepter de travailler à son domicile, ni d'y installer ses dossiers et ses instruments de travail »¹⁹⁴. Rendu le même jour que l'arrêt *Nikon*¹⁹⁵, l'arrêt *Zürich Assurances* du 2 octobre 2001 avait fixé la règle suivante : le domicile, temple de l'intimité et de la vie privée, n'a pas vocation à devenir un second bureau. Force est de constater qu'aujourd'hui, ce n'est plus tout à fait la même réalité.

« En matière de qualité de vie au travail, quelles sont aujourd'hui les principales évolutions nées de la Révolution de l'immatériel faisant parfois oublier au travailleur le

¹⁹² SHIRKY C., *Cognitive surplus : creativity and generosity in a connected age*, London : Penguin Press, 2010, p. 32.

¹⁹³ RAY J.-E., « Qualité de vie(s) et travail de demain », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 147.

¹⁹⁴ Cass. soc., 2 octobre 2001, n° 99-42.727, *Zürich Assurances*. « Vu l'article L.120-2 du Code du travail et de l'article 9 du Code civil ; Attendu que pour dire que le contrat n'avait pas été modifié et rejeter la demande du salarié, la cour d'appel a énoncé que la mise à disposition d'un bureau dans les locaux de la société n'était pas prévue par le contrat et que l'obligation imposée au salarié d'équiper son domicile d'un téléphone voire d'un minitel à usage professionnel et d'y détenir des dossiers nécessaires à son activité ne constituait pas une atteinte à la vie privée. Attendu cependant, que le salarié n'est tenu ni d'accepter de travailler à son domicile, ni d'y installer ses dossiers et ses instruments de travail ».

¹⁹⁵ Cass. soc., 2 octobre 2001, n° 99-42.942.

vieux refrain « au temps de travail et au lieu de travail » ? »¹⁹⁶. Question à laquelle nous allons tenter de répondre. Désormais, travailler, ce n'est plus seulement se retrouver avec d'autres salariés dans un lieu construit pour cela, mais se mettre en réseau et organiser une sociabilité commune. Les conséquences sont considérables ; non seulement quant aux questions d'organisation du travail, mais quant à celles relatives aux emplois proposés.

À l'évidence, la révolution numérique « détruit » aujourd'hui beaucoup plus d'emplois qu'elle n'en crée pour l'instant¹⁹⁷. Le propos est à nuancer, en effet, elle transforme le marché en demandant de nouvelles compétences aux travailleurs. Elle entraîne cependant une raréfaction de l'emploi. Dès lors, il semble essentiel d'envisager l'incidence de la digitalisation de l'entreprise sur le travail et indirectement sur la qualité de vie au travail (Section I), puis de concevoir l'impact de la reconnaissance d'un droit à la déconnexion (Section II) pour pallier justement les excès de la numérisation du monde du travail.

Section 1 : L'incidence de la digitalisation de l'entreprise sur la qualité de vie au travail.

La digitalisation¹⁹⁸ transforme radicalement les relations entre les salariés et les employeurs. Le digital est un atout majeur pour l'entreprise mais aussi pour le salarié qui se trouve déchargé de tâches pénibles, rébarbatives et administratives. « Rapidité, précision, souplesse, nul doute que le digital offre plus de confort aux salariés et se traduit par une meilleure productivité et par plus de croissance pour l'entreprise »¹⁹⁹. Toutefois, l'introduction du digital présente des inconvénients importants. En effet, l'hyper-connexion du salarié, aboutissant à un rythme de travail soutenu et à une diminution d'échanges physiques, isole le salarié et participe à une détérioration de la qualité de vie au travail et

¹⁹⁶ RAY J.-E., art. préc.

¹⁹⁷ OCDE, *Automatisation et travail indépendant dans une économie numérique*, Synthèses sur l'avenir du travail, 2016, 5 p., disponible sur : < www.oecd.org/employment/future-of-work.htm >.

¹⁹⁸ Terme assez ancien lié à la numérisation, désigne maintenant un phénomène lié aux nouveaux usages des consommateurs et aux nouveaux objets qui impactent directement les modèles d'entreprises et d'organisations actuels. On l'associe de plus en plus à la définition de la transformation digitale des entreprises.

¹⁹⁹ BERJAUD P., BOUNEDJOUR A. et VAN-LABEKE M., « Le management 2.0 et la santé au travail », *JCP (G)*, 2015, n° 18, p. 914.

de ses conditions de travail (I). En ce sens, a pu être remarqué l'émergence du télétravail, cheval de Troie de l'ère du numérique dans la vie personnelle des travailleurs (II), pour participer paradoxalement à la qualité de vie au travail des salariés en leur apportant davantage de flexibilité.

I. L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la qualité de vie au travail.

Avant de pouvoir évoquer les effets des TIC sur le travail et la qualité de vie au travail, il convient de revenir sur les enjeux de l'adaptation du travail à l'ère du numérique (A). En effet, il est difficile d'envisager de continuer sans, ces technologies sont désormais une composante essentielle du travail. Pour autant, cette adaptation aux outils numériques ne peut conduire à une dégradation des conditions de travail, dès lors, il faut les comprendre et réussir à les mettre en oeuvre pour qu'elles soient au service du travailleur et pas l'inverse (B).

A. Les enjeux de l'adaptation du travail à l'ère du numérique.

Les dispositifs prévus par la loi El Khomri²⁰⁰ témoignent de l'emprise de plus en plus importante du numérique dans la vie professionnelle.

« Parce que l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication a mis en relation et en interdépendance tous les pays du monde, notamment en accélérant les transactions de marchandises, la connaissance et la maîtrise de l'univers informationnel dans lequel évoluent les entreprises, de la simple PME à la firme multinationale, elles constituent une composante clé de leur survie et de leur compétitivité. Si ces technologies ne sont plus à proprement parler nouvelles, leurs mutations permanentes continuent de bouleverser les relations de travail et amènent à

²⁰⁰ Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite loi Travail ou loi El Khomri, JO 9 août 2016.

renouveler la question de leur impact sur la santé »²⁰¹ et donc sur la qualité de vie au travail.

Pour beaucoup, le réseau des technologies de l'information et de la communication (TIC) est devenu un mode de travail essentiel. Outre l'internet, la généralisation des progiciels de gestion intégrée (PGI) « intègrent en un seul système toutes les données quantifiables relatives à l'ensemble des fonctions de l'entreprise et offrent donc la possibilité d'avoir des informations générales et en « temps réel » à chaque fonction »²⁰².

La transition numérique a un rôle ambivalent : « Les promoteurs du numérique présentent ce mouvement comme porteur de promesses d'amélioration de la qualité de vie au travail à travers des ruptures dans la représentation de la performance des organisations. Le numérique permettrait de faire bouger les lignes, de casser des silos, de décloisonner des mondes, de transformer des champs d'expérience et des horizons d'attente, de soutenir l'innovation et l'inclusion sociales, ou encore de favoriser la collaboration. Dans cette optique, le numérique peut constituer une ressource pour le développement des individus, des organisations et des territoires »²⁰³.

Les TIC ne peuvent être considérées de façon isolée. En effet, il s'agit davantage d'une société de l'information, société qui résulterait de multiples interactions entre les innovations technologiques et d'autres mutations, notamment commerciales, organisationnelles et sociales.

Le passage d'une production de masse de bien peu différenciés dans des espaces concurrentiels restreints à un paradigme productif fondé sur la qualité et l'innovation dans des espaces concurrentiels élargis²⁰⁴, s'est couplé à une réduction des délais, à la recherche

²⁰¹ FANTONI-QUINTON S., LEBORGNE-INGELAERE C., « L'impact des TIC sur la santé au travail », *JCP (S)*, 2013, n° 48, 1452.

²⁰² *Idem.*

²⁰³ MANDINAUD V., « Défis pour la qualité de vie au travail dans l'ESS numérique », *Juris associations*, 2017, n° 555, p. 26.

²⁰⁴ BERTON F., PEREZ C., *Comment les salariés sortent-ils de l'entreprise ? Les ruptures de contrats de travail en contexte : changements organisationnels et marges de manoeuvre des salariés*, [Rapport de recherche] Laboratoire LISE (Cnal CNRS) ; CES (Université Paris 1), 2009, p. 14.

d'une plus grande flexibilité commerciale ou encore à des modifications du rapport au client.

Quant aux mutations organisationnelles, la gestion des temps, des flux, des projets doit conduire à la plus grande flexibilité possible, nonobstant l'intensification du travail. Les TIC apparaissent alors à la fois comme des ressources et des contraintes pour les professionnels. Ce double constat rend difficile la mesure des impacts des changements du travail sur la santé car ils traduisent une double perspective sur la santé : d'un côté l'augmentation de la charge de travail et, de l'autre, la construction de facteurs protecteurs comme le développement des compétences. Le travail connecté permet également un travail collaboratif entre salariés dispersés dans le monde entier, avec parfois de délicats problèmes de fuseaux horaires.

Enfin, les mutations sociales sont incarnées par la réduction du temps de travail, la précarisation et le nomadisme dont il a été question précédemment.

L'usage d'outils numériques pose inévitablement des problématiques en termes de protection des données personnelles. Si cette dernière est juridiquement encadrée, notamment par la loi informatique et libertés²⁰⁵, récemment modifiée par la loi pour une République numérique²⁰⁶, sous le contrôle de la CNIL, l'étendue des nouveaux moyens de recueil de données est susceptible d'entraîner une fuite de ces dernières. Ce risque est « particulièrement accru avec l'utilisation dans certaines entreprises, de la Blockchain, une « technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe de contrôle. Par extension, une *blockchain* constitue une base de données qui contient l'historique de tous les échanges effectués entre ses utilisateurs depuis sa création. Cette base de données est sécurisée et distribuée : elle est partagée par ses différents utilisateurs, sans intermédiaire, ce qui permet à chacun de vérifier la validité de la chaîne »²⁰⁷. Sans un contrôle renforcé des entreprises, les données personnelles de leurs

²⁰⁵ Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.

²⁰⁶ Loi n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique, JO 7 octobre 2016.

²⁰⁷ Définition de Blockchain France. < www.blockchainfrance.net >

salariés sont donc susceptibles de leur échapper, entraînant un risque pénal certain »²⁰⁸. S'adapter oui, mais pas de n'importe quelle façon.

Les enjeux sont nombreux, néanmoins, il faut préciser que cette révolution numérique n'est pas une alternative, elle jaillit qu'on la veuille ou non. Le tout est de l'intégrer de telle façon qu'elle ne dégrade pas davantage les conditions de travail des salariés, objectif clairement poursuivi par le concept de « qualité de vie au travail ».

B. Réussir la transformation numérique sans dégrader les conditions de travail des salariés.

Le rapport Mettling²⁰⁹ sur la « Transformation numérique et vie au travail », remis à l'ancienne ministre du travail Myriam El Khomri le 15 septembre 2015, dégage 36 pistes pour réussir la transformation numérique sans dégrader les conditions de travail des salariés. « L'ambition associée à ces dernières peut être synthétisée par les six objectifs suivants : développer l'éducation numérique par la formation initiale et continue ; placer la transformation numérique au coeur des dispositifs de professionnalisation et de passerelles entre les métiers ; offrir un cadre juridique et fiscal incitatif et protecteur ; mettre la transformation numérique au service de la qualité de vie au travail ; parvenir à une entreprise de la co-construction et de la co-innovation et enfin ; comprendre et anticiper les enjeux de la transformation numérique »²¹⁰. Chacun de ces objectifs est découpé sous forme de préconisations qui ont plus ou moins influencé le législateur lors de la rédaction de la loi Travail. Pour ne prendre qu'un exemple qui traduit les difficultés qui peuvent être rencontrées : sont attendus aujourd'hui des salariés de l'adaptabilité et de la coopération. Cette flexibilité demandée se focalise sur les salariés les moins qualifiés alors que ce sont ceux qui accèdent le plus difficilement à la formation. Or, cet accès à la formation, qui permet notamment de s'adapter aux mutations technologiques est en réalité inéquitable, plus facile dans les grandes entreprises que dans les petites et plus accessible aux salariés les plus qualifiés. De lourds enjeux formation sont impliqués par cette transition

²⁰⁸ PARAIRE L., CARRIÈRE S., « En questions : le droit du travail à l'ère du numérique », *JCP (S)*, 2017, n° 22, 160.

²⁰⁹ METTLING B., *Transformation numérique et vie au travail*, 15 septembre 2015, 69 p.

²¹⁰ METTLING B., *ibid*, p. 42.

numérique. Il ne s'agit pas simplement de former à la maîtrise technique d'outils sophistiqués - soumis à l'obsolescence programmée -, mais à une maîtrise des usages associés aux outils et aux infrastructures numériques.

A vrai dire, il est assez délicat de percevoir l'impact spécifique des TIC sur la santé du travailleur. Ce qui est certain, c'est que leurs effets ne sont pas nuls.

Il convient de partir d'un constat assez évident : l'évolution numérique des modes de l'information et de la communication ont profondément transformé les relations de travail.

Parce que les TIC peuvent être utilisées pour accroître le contrôle des salariés (logiciels de suivi, mécanismes de géolocalisation, contrôle d'accès...) ou parce qu'elles peuvent générer une sur-information impliquant une surcharge de travail, un sentiment d'urgence, des interruptions fréquentes du travail ou encore la dépersonnalisation de la relation de travail, les TIC sont par nature génératrices de stress. L'usage abusif de ces technologies peuvent même accentuer le risque de surmenage²¹¹. Elles peuvent également être responsables d'une sensation d'isolement qui peut favoriser la survenance de dépressions et autres troubles psychosociaux. Il est désormais reconnu que le « harcèlement » courriel peut générer des risques psychosociaux et plus généralement un manquement à l'obligation de sécurité de résultat²¹².

Dès lors, l'avènement de la révolution numérique constitue en soi un facteur de risque professionnel indirect. En effet, il ne fait pas de doute que l'utilisation toujours accrue des TIC conduise indirectement au développement des RPS²¹³. La charge mentale augmente, le facteur temps se transforme en « chronophagie » et l'abolition de la *summa divisio* travail/repos, en raison de la télé-disponibilité permanente, altère la santé des travailleurs. Ainsi, les temps de repos se sont, sinon raréfiés, en tout cas, détériorés.

Les TIC sont donc à prendre en compte comme un véritable facteur de risque professionnel. Leurs effets sur la santé ne sont ni directs ni univoques et il est difficile d'en mesurer distinctement les impacts qui ne peuvent cependant être totalement confondus avec ceux des risques « organisationnels » au sens large. Il convient dès lors de faire

²¹¹ Ou *burnout*.

²¹² Cass. soc., 21 janvier 2015, n° 13-16.896.

²¹³ Risques psychosociaux.

preuve d'une extrême vigilance quant à leurs effets et d'actionner le principe de prévention.

Le développement de ces technologies de l'information et de la communication a permis de transférer le travail vers n'importe quel lieu. Les travailleurs ne sont plus tenus d'exercer leurs tâches dans les locaux de l'entreprise. A donc été prévu un mode d'organisation du travail, unique en son genre : le télétravail. Distinct du travailleur à domicile, le télétravailleur peut osciller entre locaux de l'entreprise, domicile, plateforme de coworking, café du coin, *etc.*, de manière régulière et volontaire grâce aux TIC. Le salarié peut donc travailler : chez lui²¹⁴ ou bien dans un télécentre, par exemple s'il habite loin de son entreprise ou s'il a une profession nomade.

II. Le développement du télétravail, élément constitutif de la qualité de vie au travail.

Le télétravail est un outil organisationnel au service de la qualité de vie au travail puisqu'il permet aux salariés de travailler de leur domicile ou bien d'ailleurs, ce qui participe, à première vue, à l'équilibre vie personnelle - vie professionnelle. Cependant, du fait de l'invasion des technologies de l'information et de la communication dont se servent abondamment les télétravailleurs, leur usage excessif peut potentiellement porter atteinte à la santé de leurs utilisateurs (A). Ce nouveau mode d'organisation du travail nous invite alors à nous interroger sur l'avenir du travail et de son impact sur la « qualité de vie au travail » de demain (B).

A. Le paradoxe du télétravail : entre paramètre de la QVT et atteinte potentielle à la santé des travailleurs.

« La généralisation du télétravail correspond à une étape aussi déterminante que la mise en place des régimes d'horaires variables au début des années 1980. Il semblait à l'époque inconcevable de remettre en cause le principe d'horaire collectif d'arrivée et de départ quotidien du salarié sur son lieu de travail. La crainte d'une désorganisation

²¹⁴ Dans ce cas, il bénéficie aussi du statut de travailleur à domicile.

permanente, la frilosité face à la diversité des situations n'ont pas résisté à ce qui apparaît aujourd'hui comme la normalité »²¹⁵. Le télétravail correspond à « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci »²¹⁶.

Assurant une meilleure flexibilité de l'emploi pour les entreprises et une plus grande indépendance pour les salariés, le télétravail²¹⁷ offre de nombreux avantages : « accroissement de la productivité ; réduction des coûts de l'immobilier et des transports ; lutte contre l'absentéisme ; instrument de responsabilité sociale et amélioration de la qualité de vie au travail »²¹⁸.

Les entreprises souhaitant mettre en place le télétravail pour leurs salariés doivent mener en amont une réflexion sur : les métiers éligibles, les collaborateurs éligibles, les éléments de mise en oeuvre du télétravail dans l'organisme, les enjeux et impacts pour la ligne managériale et - surtout - la préservation de la santé et de la sécurité des agents.

Le management doit en effet s'adapter dans un tel contexte à de nouvelles réalités en se préoccupant du maintien du lien avec le télétravailleur et de sa participation à la vie du service et de l'organisme.

La loi du 22 mars 2012²¹⁹ a exigé la fixation de plages horaires quotidiennes où le télétravailleur doit être joignable (et donc en principe non dérangé en dehors de celles-ci). Dans la vraie vie, sa flexibilité est souvent beaucoup plus importante : c'est justement la raison pour laquelle il choisit ce mode d'organisation du travail (pour par exemple, aller chercher les enfants à l'école). En effet, celui qui adopte le télétravail le fait d'abord pour

²¹⁵ VIVIEN P., THURAT P., « Comment concilier protection des salariés et nouvelles formes de travail ? », *Les Cahiers sociaux*, 2017, n° 298, p. 42.

²¹⁶ C. trav. art. L. 1222-9.

²¹⁷ ANI du 19 juillet 2005 *sur le télétravail*, étendu par arrêté du 30 mai 2006 et codifié : C. trav. art. L. 1222-9 à L.1222-11.

²¹⁸ DEDESSUS-LE-MOUSTIER G., *Travail à domicile et télétravail*, Répertoire Dalloz, octobre 2013 (actualisation juin 2014).

²¹⁹ Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 *relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives*, JO 23 mars 2012.

éviter d'épuisants temps de transport²²⁰ mais aussi souvent, pour bénéficier de flexibilité dans son « emploi du temps ». Car le télétravail n'est ni une récompense, ni une obligation, ni *a fortiori* une sanction.

Le risque patent du télétravail est celui d'un « esclavagisme moderne » si le télétravailleur est surveillé dès l'outil numérique allumé. En effet, des logiciels de contrôles peuvent être installés sur les ordinateurs afin de savoir si le salarié est bien sur son poste de travail lors des plages horaires quotidiennes auxquelles le travailleur est astreint. De même, que fera l'inspecteur du travail ou le CHSCT²²¹ s'ils veulent venir au sein du domicile ou dans l'espace de coworking du télétravailleur pour pratiquer à un contrôle et ont eu le droit de rentrer ? Ces interrogations amènent à prendre la plus grande vigilance quant au respect des conditions de travail des télétravailleurs.

En ce sens, il est également nécessaire d'envisager succinctement l'articulation entre télétravail et convention de forfait en jours, mode d'organisation du temps de travail des cadres. En effet, en janvier 2000, date de naissance du forfait jours²²² et des 35h (au bureau), n'existaient ni les smartphones, ni le Web 2.0. Or, il n'est pas incompatible pour un salarié en forfait-jours d'être également télétravailleur et les cadres sont même les principaux destinataires du travail à distance. Pourtant extrêmement désirées par nos compères européens, ces conventions de forfait sont régulièrement remises en cause par la jurisprudence, aux motifs qu'elles ne garantissent pas suffisamment le respect des durées maximales de travail et les repos journaliers et hebdomadaires ; ce qui permet aux salariés de solliciter le paiement d'heures supplémentaires. Avec l'essor du numérique, les frontières sont encore plus floues et cette question ne va avoir de cesse d'être posée à la Cour de cassation.

Si le télétravail a transformé le lieu de travail et une subordination à distance, nous n'en sommes qu'à l'aube du travail de demain. Ce dernier soulève certaines

²²⁰ Dans le groupe WK-RH, qui a comme d'autres élargi le télétravail à l'occasion de son déménagement en juin 2015, les collaborateurs pouvant prétendre à un jour par semaine sont ceux ayant moins de 45 minutes de trajet aller, et deux jours pour ceux au-delà. Chez Systra, 1h15 minimum de trajet aller pour y prétendre.

²²¹ Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

²²² Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 *relative à la réduction négociée du temps de travail*, JO 20 janvier 2000.

incertitudes notamment au regard des TIC, du télétravail, de la qualité de vie au travail mais surtout de l'emploi et indirectement, de sa raréfaction due à l'avènement de cette transformation numérique.

B. Les doutes quant au travail de demain.

Ces interrogations sont source d'incertitudes car il faut avouer qu'il est difficile d'avoir beaucoup de visibilité sur le travail de demain. Les nouvelles vagues de technologies, notamment numériques, et les nouveaux modèles d'affaires nés des plateformes sont susceptibles d'amplifier des phénomènes déjà anciens, voire d'en modifier plus radicalement la nature. L'ubérisation du travail est un phénomène largement commenté, au point que certains annoncent même la fin du travail salarié.

Les évolutions à l'œuvre ont tendance à estomper la distinction entre salariat et travail indépendant. Or « cette distinction est majeure dans la mesure où le statut de salarié donne droit à l'application des protections du droit du travail en contrepartie du lien de subordination qui relie le salarié à son employeur »²²³. Cette dichotomie se justifie tant que le fait d'exercer son activité comme salarié ou travailleur indépendant résulte d'un choix. Dans un contexte de chômage élevé où ce choix peut devenir « contraint », où le travailleur indépendant peut être « économiquement dépendant », où le salariat n'est plus synonyme de statut protecteur, et où un même individu peut cumuler – successivement ou simultanément – ces statuts, cette dichotomie est discutée.

Ces évolutions interrogent également notre système de protection sociale. Si, pour certains risques, la protection est devenue universelle, pour d'autres, elle dépend encore essentiellement des revenus du travail et/ou des types d'activité. Elle se caractérise également par la multiplicité des régimes. Cette organisation conduit à une protection variable selon les risques, voire à des formes de dualisation de la protection sociale selon les trajectoires professionnelles. Aujourd'hui, du point de vue des mutations du travail, l'essentiel des problèmes a trait à la couverture de la perte de revenu courant (perte d'emploi ou inactivité subie) ou différé (retraite) sur fond d'intermittence qui traverse tous

²²³ JOLLY C., PROUET E., « L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ? », [Document de travail], *France Stratégie*, 2016, n° 4, p. 6.

les statuts. Au-delà d'une réflexion par risque, se pose la question d'une approche de sécurisation globale des actifs, attachant les droits à la personne. C'est tout l'enjeu du projet de compte personnel d'activité²²⁴ (CPA).

Quant à la « disparition » de l'emploi, « trois millions d'emplois pourraient être détruits par la numérisation à l'horizon 2025. [...] La vague de transformation digitale pourrait être aux cols blancs ce que la mondialisation et l'automatisation industrielle ont été aux cols bleus dans les années 1980-1990. Sur le marché de l'emploi français, 42% des métiers présentent une probabilité d'automatisation forte du fait de la numérisation. Car les métiers automatisable ne sont plus uniquement les métiers manuels : des tâches intellectuelles de plus en plus nombreuses sont prises en charge par les outils numériques »²²⁵.

Les progrès technologiques déplacent la frontière entre les métiers que l'on savait automatisables et ceux que l'on croyait préservés. Big data, machine apprenante, Internet des objets, transforment aujourd'hui des activités de nature intellectuelle. La nouveauté est que des emplois intermédiaires sont également à risque. Il s'agit notamment des fonctions administratives en entreprise, de métiers juridiques, ou de nombreuses fonctions d'encadrement, qui ont historiquement été pourvoyeuses d'emploi pour la classe moyenne. Le tertiaire n'est plus épargné. Les juristes sont également visés. « Le développement de bases de données en ligne, de logiciels tels que Lex Machina, capables d'effectuer des analyses juridiques (recherche de cas similaires, traitement de l'information puis formulation d'une recommandation) ou LegaLife, qui rédige des actes juridiques basiques, déplacent la valeur ajoutée des professions juridiques vers d'autres tâches telles que la plaidoirie, l'écoute du client, la constitution d'un réseau d'influence... Par exemple, en matière de recrutement, l'entreprise AssessFirst promet, sur la base d'un algorithme spécifique inspiré des sites de rencontres, « vous dire qu'avec tel salarié, vous aurez tel type de problème, ou anticiper l'affinité qu'il y aura entre un *manager* et un nouveau

²²⁴ Le compte personnel d'activité est un outil qui permet à chacun de faire évoluer sa carrière et de sécuriser son parcours professionnel. Créé par la loi El Khomri du 8 août 2016, il regroupe les droits issus de trois comptes : le compte personnel de formation (CPF), le compte personnel de prévention de la pénibilité (CPP) et le compte d'engagement citoyen (CEC).

²²⁵ *Les classes moyennes face à la transformation digitale*, Roland Berger Consulting, 27 octobre 2014, p. 25.

collaborateur. Ou prévoir qu'il y a 80 % de chances qu'une personne ne reste que trois ans dans une entreprise »²²⁶. Les métiers à plus faible valeur ajoutée, tels qu'analyste junior ou assistant juridique, seront beaucoup moins nécessaires »²²⁷. Si même cette profession est en danger, à quoi bon ne pas rendre les concours d'entrée à la profession d'avocat ou de magistrat systématiques ?

La question inévitable est alors la suivante : comment travaillerons-nous demain ? Cette question continue de hanter les réflexions philosophiques, économiques et politiques dans un contexte où, nous dit-on, nos emplois seront peut-être (tous) remplacés par des robots équipés d'intelligences artificielles. Pour l'heure, et s'il n'est pas facile de se frayer un chemin entre prophéties techno-alarmistes et appels à la raison au nom du progrès économique et social, il est certain que de profonds changements s'annoncent. A coup sûr, ils transformeront notre réalité du travail comme la révolution industrielle l'a fait en son temps. Face à cela, il reviendra à chaque acteur concerné de remodeler sa façon de produire, repenser sa façon de travailler, réécrire le droit du travail et de la protection sociale pour s'adapter à ces nouvelles formes d'emplois. Désormais, il ne fait pas de doute que cette adaptation sera encadrée ou du moins tempérée par la reconnaissance d'un droit à la déconnexion à tous les travailleurs, leur permettant de ne pas être « englouti » par cette révolution numérique.

Section 2 : La consécration d'un droit à la déconnexion.

Le droit à la déconnexion avait déjà été envisagé lors de l'ANI du 19 juin 2013, plusieurs pistes étaient alors ouvertes pour limiter l'utilisation abusive des TIC, notamment la mise en place de formations à la conduite de changement et à l'utilisation de ces technologies pour les salariés ayant des difficultés particulières pour les maîtriser et l'audit des salariés pour concilier leur vie personnelle et professionnelle. « Le rapport Mettling²²⁸

²²⁶ Planet Labor, 31 oct. 2014, v. www.planetlabor.com

²²⁷ *Les classes moyennes face à la transformation digitale*, Roland Berger Consulting, 27 octobre 2014, p. 8.

²²⁸ METTLING B., *Transformation numérique et vie au travail*, Rapport établi à l'intention de Myriam El Khomri, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, 15 septembre 2015, 69 p.

a par la suite théorisé la notion et en a montré les incidences et les contraintes »²²⁹. Ce droit a finalement été consacré par le législateur dans la loi Travail du 8 août 2016. La CFDT a revendiqué ce droit dès 1995. Il a été créé en raison de « l'impérative régulation de l'infobesité »²³⁰.

Le droit à la déconnexion ne bénéficie d'aucune définition donnée. Mais il est désormais soumis à la négociation annuelle obligatoire sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail.. Sa définition ne peut être liée à un seuil quelconque car, relevant de la santé au travail, seules les entreprises de plus de 50 salariés sont tenues par cette - énième - obligation de négocier. En ne définissant pas le droit à la déconnexion, le Code du travail renvoie inmanquablement les chefs d'entreprise à leur « inventivité afin de trouver des solutions dans un monde hyperconnecté »²³¹.

À défaut d'accord signé après négociation, après avis du comité d'entreprise mais aussi du CHSCT ici évidemment concerné, l'employeur doit élaborer une charte de bonnes pratiques « définissant les modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoyant la mise en oeuvre, 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.

Il est clair qu'accord collectif ou non, un texte doit consacrer ce droit à la déconnexion, et en fixer les modalités. Mais un accord collectif est en principe normatif et opposable en justice : ce n'est pas le cas d'une charte, qui elle-même ne se confond pas avec le règlement intérieur et ses règles disciplinaires. Même si les accords existants font plutôt référence à des souhaits, et que la loi n'a prévu aucune sanction en l'absence de charte. « Mais on peut penser que nos juges n'apprécieront guère cette abstention fautive, et mettront en avant ce nouveau droit à la déconnexion »²³².

Dès lors, il paraît essentiel de comprendre les raisons pour lesquelles a émergé ce droit à la déconnexion avant d'être consacré en 2016 (I) puis de s'interroger sur l'effectivité de ce nouveau droit (II).

²²⁹ GUYOT H., « Le travailleur face au numérique », *Le Droit ouvrier*, 2017, n° 823, p. 121.

²³⁰ RAY J.-E., « Grande accélération et droit à la déconnexion », *Dr. soc.*, 2016, n° 11, p. 912.

²³¹ KEIM-BAGOT M., « Le droit à la déconnexion », *Juris tourisme*, 2017, n° 194, p. 27.

²³² RAY J.-E., « Droit à la déconnexion : un nouveau thème de négociation décrypté par J.-E. Ray », *Liaisons sociales Quotidien - L'actualité*, 2016, n° 17212.

I. La nécessaire émergence d'un droit à la déconnexion.

En raison de l'implantation de ces technologies dans la sphère professionnelle et de leur débordement dans la sphère personnelle, un courant s'est développé dès les années 1990 prônant la droit à la déconnexion des travailleurs. Le bouton *off* des machines ne suffisant plus, il y a derrière la reconnaissance d'un droit à la déconnexion, une réelle volonté de permettre le développement du numérique au service de la qualité de vie au travail (A). Et pour se faire, il faut pouvoir distinguer dans un premier temps l'origine de la connexion du travailleur, qu'elle soit volontaire ou imposée (B).

A. La volonté de développer le numérique au service de la qualité de vie au travail.

« Nous avons appris à tort que ne pas être en ligne signifie être déconnecté. La notion de déconnexion est une invention récente qui correspond à la montée de la connexion. Si nous pouvions corriger cette fausse séparation et voir que le numérique et le physique sont empêtrés, nous comprendrions que ce que nous faisons lorsque nous sommes connectés est inséparable de ce que nous faisons lorsque nous sommes déconnectés. Autrement dit, la déconnexion avec nos téléphones et médias sociaux n'est pas une déconnexion du tout. La logique des médias sociaux nous suit longtemps après nous être déconnectés. [...] L'information numérique a longtemps été présentée comme un ailleurs, un cyberspace nouveau et différent, une tendance que j'ai appelée le "dualisme numérique". Or le *web* a tout à voir avec la réalité. Il est composé de vraies personnes, leurs histoires, leurs opinions. Ce sont les objets fétiches de la déconnexion qui ne sont pas réels »²³³.

Depuis le 1^{er} juillet 2017, dans le cadre du thème « égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et qualité de vie au travail », doivent être mises au menu de la négociation annuelle obligatoire « les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion, et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques ».

²³³ JURGENSEN N., « The IRL Fetish », *The New Inquiry*, 28 juin 2012.

Le rapport Mettling propose que le développement du numérique soit au service de la qualité de vie au travail. Ce qui suppose l'instauration d'un droit de déconnecter, complété par un devoir de déconnecter, notamment chez les cadres, afin de préserver l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle (préconisation n°19). Certains exemples de bonnes pratiques sont même donnés : publication d'une charte, exemplarité des managers ou encore établissement d'un système de messagerie électronique qui serait rendu inaccessible pendant certaines plages horaires. Certaines solutions techniques simples et ciblées sont à traiter : soit incitatives (pop-up rappelant qu'au-delà de 20h, l'envoi d'un courriel peut attendre le lendemain), soit contraignantes (connexion interdite sur les « plages horaires taboues »). « Les initiatives en la matière peuvent être multiples et plus ou moins coercitives. Elles peuvent concerner l'expéditeur ou le destinataire de la communication. [...] Contrainte peut être faite au salarié de laisser dans les locaux de l'entreprise ses outils de travail pendant ses congés ou ses temps de repos »²³⁴.

L'accord Michelin du 15 mars 2016 prévoit notamment l'instauration d'un « contrôle des connexions à distance » des cadres autonomes itinérants de 21 à 7h du matin et du vendredi 21h au lundi 7h.

L'accord Orange du 27 septembre 2016 évoque, après le droit à la déconnexion hors temps de travail, « la gestion connexion/déconnexion pendant le temps de travail » : « Les managers veillent à organiser des temps collectifs en physique durant lesquels l'utilisation des outils numériques sera déconseillée (par ex. réunion de service sans consultation de la messagerie) afin d'éviter la sur-sollicitation »²³⁵.

Orange a été plus loin puisque l'article 3.2.2.a de son accord intitulé « Proposer un bilan individualisé et collectifs des usages numériques » indique que l'entreprise s'engage à deux niveaux : « Proposer de communiquer chaque année, sur la base du volontariat, au salarié un bilan quantitatif individualisé de ses usages numériques : volume de *mails*, utilisation de la messagerie électronique, utilisation du réseau social d'entreprise ». Proposition très courageuse, car fort utile au salarié en cas de contentieux : harcèlement managérial, heures supplémentaires, voire travail dissimulé. De quoi relancer le premier réseau social interne : la machine à café. Ainsi que « mettre en oeuvre un bilan quantitatif

²³⁴ GUYOT H., « L'adaptation du droit du travail à l'ère numérique », *JCP (S)*, 2016, n° 37, 1310.

²³⁵ Premier accord sur l'accompagnement de la transformation Numérique chez Orange, 27 septembre 2016, p. 19

collectif des usages numériques, au niveau des équipes ou d'un métier, afin de détecter une surconsommation quotidienne, hebdomadaire et mensuelle, c'est-à-dire supérieure à la moyenne d'une équipe ou d'un métier donné, ou une utilisation anormale des outils numériques. [...] Une fois par an, une étude sur l'utilisation des outils numériques et l'impact du numérique sur les conditions de travail sera réalisée, et présentée au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail »²³⁶.

La consécration de ce droit à la déconnexion est un signal fort en forme d'obligation de prévention. « La directive 93/104²³⁷ a pour finalité de protéger de façon efficace la sécurité et la santé des travailleurs. Compte tenu de cet objectif essentiel, chaque travailleur doit notamment bénéficier de périodes de repos adéquates qui doivent non seulement être effectives, en permettant aux personnes concernées de récupérer la fatigue engendrée par le travail, mais également revêtir un caractère préventif de nature à réduire autant que possible le risque d'altération de la santé, que l'accumulation de périodes de travail sans le repos nécessaire est susceptible de présenter »²³⁸.

La prévention de la santé au travail passe donc nécessairement par l'enjeu du numérique. L'avènement de ce droit à la déconnexion ne peut qu'être salué, pour autant, cette reconnaissance ne traite pas indubitablement du fond du problème. Car, pour arriver à un droit à la déconnexion, il faut revenir en amont sur les problèmes qu'engendrent la connexion, abusive, permanente ou non. En effet, le travailleur n'est uniquement victime de cette sur-connexion, alors imposée par l'employeur ; il peut également en être l'instigateur.

B. La détermination d'une connexion volontaire ou contrainte du travailleur.

« *Mails* nocturnes et/ou dominicaux avec volumineux dossiers joints, SMS, messages vocaux : favorisée depuis dix ans par la démocratisation des « portables » professionnels et des réseaux sociaux internes, la 4G et le *wifi*, l'ubiquité du travail

²³⁶ Orange, « Proposer un bilan individualisé et collectifs des usages numériques », 2012, art. 3.2.2.a.

²³⁷ Dir. eur. n° 93/104/CE du Conseil, 23 novembre 1993, *concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail*.

²³⁸ CJCE, 9 septembre 2003, aff. C-151/02, *Jaeger*.

intellectuel a dissous l'opposition temporelle et géographique temps de travail/de repos. Certes très ambivalente (qui se vante de recevoir sept *mails* par jour ?), cette extension du lien de subordination, qui devient ainsi réellement permanente, pose de redoutables questions : au mieux de qualité de vie, au pire de *burn-out* pour les nombreux collaborateurs toujours connectés. Avec la judiciarisation des risques psycho-sociaux et la montée du harcèlement managérial, cette surcharge info-communicationnelle (par ailleurs contre-productive) n'est plus ignorée des entreprises responsables de la santé de chaque collaborateur »²³⁹.

Il serait inexact de penser que l'hyper-connexion des travailleurs soit imposée systématiquement par l'employeur. En effet, dans une société où même une montre nous permet de vérifier ses mails, comment faire la distinction entre connexion volontaire ou contrainte, directement ou indirectement ? Certains parlent « d'effet mille-feuille restant aujourd'hui sans solution »²⁴⁰.

Seulement 14 % des cadres se connectent pendant les week-ends ou en vacances « pour éviter d'éventuelles remarques d'un supérieur hiérarchique » alors que 53 % d'entre eux se connectent pour « s'assurer qu'il n'y a pas de problèmes en leur absence », 29 % « pour éviter d'être débordé à leur retour » et 26 % pour ne pas manquer d'éventuelles opportunités professionnelles »²⁴¹. Ce n'est donc pas nécessairement l'employeur qui oblige le salarié à se connecter.

La Cour de cassation a même opéré cette distinction dans un arrêt du 8 septembre 2016²⁴². En l'espèce, le salarié qui, de lui-même, propose à ses collègues d'être joignable hors temps de travail ne peut donc ensuite prétendre avoir été d'astreinte avec les compensations allant avec. Ce qui peut potentiellement créer des tensions dans l'équipe car si un collègue se propose, les autres se sentent obligés de suivre. « Cet arrêt a le mérite de rappeler que le droit à la déconnexion ne doit pas être seulement vertical-descendant. Il doit être aussi horizontal, à l'égard de ses collègues, ce qui est plus difficile sur le plan

²³⁹ RAY J.-E., « Tous connectés, partout, tout le temps ? », *Dr. soc.*, 2015, n° 6, p. 516.

²⁴⁰ RAY J.-E., « Grande accélération et droit à la déconnexion », *Dr. soc.*, 2016, n° 11, p.912.

²⁴¹ Les cadres et l'hyper connexion, sondage IFOP, mai 2016, questionnaire auto-administré en ligne du 11 au 13 mai 2016.

²⁴² Cass. soc. 8 septembre 2016, n° 14-26.825.

humain »²⁴³. Chacun d'entre nous est certes victime de l'inflation de courriels, « mais aussi bourreau, voire maso. Car qui sème le courriel récolte des courriels »²⁴⁴.

En ce sens, le droit à la déconnexion « agit autant d'une éducation au niveau individuel que d'une régulation d'entreprise »²⁴⁵. « Il faut surtout sortir du dolorisme travailliste, voulant faire le bonheur des masses laborieuses à l'insu de leur plein gré, en constatant une évidence : le salarié est l'acteur principal de son droit à la déconnexion »²⁴⁶.

Vu de l'extérieur, le droit à la déconnexion français renvoie à une réalité difficile à admettre aujourd'hui : « cette disposition est en réalité l'aveu d'un échec collectif qui révèle notre incapacité totale à nous responsabiliser face à la gestion de nos tablettes numériques. [...] Vu d'outre-Atlantique, la French déconnexion passe au mieux pour une nouvelle excentricité, au pire pour une revendication à rebours en pleine quatrième révolution industrielle alors que dans le même temps Google « lutte » pour un droit à « organiser l'information mondiale et la rendre universellement utile et accessible ». [...] La numérisation a, il faut bien l'admettre, créé un phénomène d'addiction, d'autant plus pernicieux qu'*a priori*, l'ère du tout digital serait synonyme de Progrès. »²⁴⁷.

Dès lors, puisque la sur-connexion des travailleurs n'est pas uniquement du ressort de l'employeur détenteur d'une obligation de prévention et de sécurité, et qu'elle dépend avant tout de l'éducation des deux parties à la relation de travail ; ce constat nous amène à nous interroger sur l'effectivité du droit à la déconnexion et à sa mise en oeuvre.

II. Les incertitudes quant à l'effectivité du droit à la déconnexion.

La loi ne prévoyant pas de sanction en cas d'absence de négociation, il faut s'interroger sur l'effectivité réelle de ce droit. Mais ce n'est pas parce qu'aucune sanction

²⁴³ RAY J.-E., « Grande accélération et droit à la déconnexion », *Dr. soc.*, 2016, n° 11, p.912.

²⁴⁴ *Idem.*

²⁴⁵ METTLING B., *idem.*

²⁴⁶ RAY J.-E., « Rester dans la course », *Les Cahiers Sociaux*, 2017, n° 298, p. 39.

²⁴⁷ CASSEREAU F., « French déconnexion », *Gazette du Palais*, 2017, n° 15, p. 3.

n'est prévue que l'absence d'accord n'aura aucune conséquence : en cas de litige avec un salarié s'appuyant sur les textes relatifs aux risques psychosociaux, l'entreprise, responsable de la santé de ses salariés, pourra facilement être prise à défaut et a donc tout intérêt à faire du droit à la déconnexion un axe de travail important. « L'élaboration de ses modalités doit évidemment reposer sur une co-construction avec les salariés pour les adapter au contexte de chaque entreprise et aux besoins réels à tous les niveaux de la hiérarchie, pour en faire un élément structurant de l'organisation de l'entreprise »²⁴⁸. Cependant, l'extrême emboîtement entre la vie personnelle et la vie professionnelle grâce/à cause²⁴⁹ des TIC nous fait quelque peu douter de ce droit à la déconnexion (A). De même, comment se déconnecter de l'hyper-connexion, de la sur-connexion, de la connexion omnipotente ? La solution d'actionner le bouton *off* nous paraît un peu simpliste (B).

A. La confusion entre vie personnelle et vie professionnelle.

« *Le repos ? Le repos, trésor si précieux qu'on en faisait jadis le partage des dieux !* »²⁵⁰

Pour certains²⁵¹, le droit à la déconnexion peut sembler paradoxal. En effet, « hors temps de travail, et donc sur son temps de repos selon la directive de 2003²⁵², le salarié n'est plus subordonné : il n'a donc pas à répondre aux sollicitations de son employeur, comme l'avait déjà affirmé la Cour de cassation 17 février 2004 »²⁵³. « S'ils peuvent être perçus comme des marges de manoeuvre libérant de certaines contraintes, il leur est reproché [aux TIC] d'estomper la frontière entre le lieu du travail et le domicile d'une part, et entre le temps de travail et le temps consacré à la vie personnelle d'autre part »²⁵⁴. Ces technologies posent des difficultés en termes de contrôle de la charge de travail comme il a été évoqué précédemment.

²⁴⁸ GIRAUD T., « Le droit à la déconnexion », *Juris associations*, 2017, n° 552, p. 26.

²⁴⁹ Selon les points de vue, les deux sont envisageables.

²⁵⁰ DE LA FONTAINE J., *Fables*, Livre septième, XI, « L'Homme qui court après la Fortune et l'Homme qui l'attend », éditions Barbin et Thierry, 1678, pp. 56-63.

²⁵¹ RAY J.-E., « Grande accélération et droit à la déconnexion », *Dr. soc.*, 2016, n° 11, p. 912.

²⁵² Dir. eur. 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003 *concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail*, JO 18 novembre 2003, pp. 0009-0019.

²⁵³ Cass. soc., 17 février 2004, n° 01-45.889.

²⁵⁴ GUYOT H., « L'adaptation du droit du travail à l'ère numérique », *JCP (S)*, 2016, n° 37, 1310.

Cependant, pour de nombreux salariés, l'avènement des smartphones et des messageries électroniques a considérablement brouillé la frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle, les sollicitations étant potentiellement permanentes. En effet, les jeunes générations ne se connectent plus mais vivent connectées. *A fortiori*, avec le développement du BYOD (*bring your own device*) : l'ordinateur et le portable appartiennent au collaborateur, qui y loge son joyeux mélange de vie personnelle et de vie professionnelle. « La porosité croissante entre temps professionnelle et temps personnel est une réalité »²⁵⁵.

Dès lors, comment faire face à cette intrusion massive des technologies de l'information et de la communication qui bouleversent l'équilibre, déjà fragile, entre vie personnelle et vie professionnelle ?

Le rapport Mettling avait envisagé l'autre pendant du droit à la déconnexion qui s'incarne dans un devoir de déconnexion. Certains accords professionnels l'ont mis en pratique et il a pu être remarqué l'émergence astucieuse d'une obligation de déconnexion à double face, notamment dans l'avenant à la convention du commerce de gros du 30 juin 2016²⁵⁶. Ainsi, cela se traduit pour le salarié, en une obligation de se déconnecter des outils numériques, et pour l'employeur, en la nécessité de s'assurer du respect de cette obligation.

« L'accord Michelin signé avec la CFDT et la CFE-CGC le 15 mars 2016 sur « la maîtrise de la charge de travail des cadres autonomes » va dans le même sens. Si la direction n'a pas voulu couper les serveurs le soir et le week-end, l'accord crée un dispositif détectant « les situations à risque » : amplitude journalière excessive de présence sur le lieu de travail, connexions hors temps de travail. À partir d'un seul non-respect de 11 heures de repos quotidien ou de cinq connexions hors temps de travail, un *mail* est automatiquement envoyé au cadre et à son « n + 1 », les invitant à se rencontrer. Si le problème perdure, sont alors informés le « n + 2 » et le responsable des ressources humaines : dissuasif. Et les membres de la commission de suivi ont accès à ces alertes »²⁵⁷.

²⁵⁵ VIVIEN P., THURAT P., « Comment concilier protection des salariés et nouvelles formes de travail ? », *Les Cahiers sociaux*, 2017, n° 298, p. 42.

²⁵⁶ Avenant du 30 JUIN 2016 à l'accord du 14 décembre 2001 relatif au forfait annuel en jours, art. 2.2, p. 22.

²⁵⁷ RAY J.-E., « Grande accélération et droit à la déconnexion », *Dr. soc.*, 2016, n° 11, p. 912.

Pourtant, chacun sait que les salariés, et prioritairement les cadres, ont plus de mal, aujourd'hui, à cloisonner ces temps de vie. « Avant d'être un sujet de droit, le droit à la déconnexion est un sujet managérial. Les dirigeants doivent se poser la question de la culture de leur entreprise. Quels sont les facteurs d'engagement des salariés, quelles sont leurs attentes, quels sont les liens entre la performance opérationnelle et la qualité de vie au travail des salariés ? »²⁵⁸. Les salariés en forfait en jours, qui ne comptabilisent pas leurs heures de travail et jouissent d'une grande autonomie dans l'organisation de leur activité, sont particulièrement exposés aux risques induits par l'utilisation des TIC.

Après les lois du 13 juillet 1906²⁵⁹ et celle du 21 juin 1936²⁶⁰, n'est-il pas paradoxal de rappeler que le temps de repos et de congé est un temps de non-travail ? Le professeur Ray se demande à juste titre s'il ne faudra pas « poser demain un « congé numérique » avant de partir en « vacances » »²⁶¹. L'innovation de la loi de 2016 ne porte donc pas sur la reconnaissance implicite d'un droit à la déconnexion mais sur les modalités de la séparation des projets professionnels et personnels. Le langage du droit n'est ici pas neutre. En usant de l'expression « droit à », le législateur oriente le projecteur sur le salarié, qui, en tant que titulaire, apparaît libre de s'en prévaloir. S'agit-il alors d'une adjonction au règlement intérieur ou d'un engagement unilatéral ? En toute hypothèse, il ne pourra pas s'agir d'une vague déclaration d'intention, sans valeur contraignante puisqu'il s'agit d'assurer « le plein exercice²⁶² » d'un droit du salarié en partie orienté vers la protection de sa santé. L'absence d'une charte en mesure de remplir cet objectif pourrait remettre en cause la licéité d'une convention de forfait²⁶³ voire démontrer le non-respect de l'obligation de sécurité²⁶⁴. La mise à jour du pouvoir dans la mise en oeuvre du droit à la déconnexion est importante car est ainsi rétablie la chaîne des responsabilités²⁶⁵.

²⁵⁸ *Idem*.

²⁵⁹ Loi du 13 juillet 1906 *établissant le repos hebdomadaire en faveur des employés et ouvriers*, JO 14 juillet 1906, p. 4831.

²⁶⁰ Loi du 21 juin 1936 *instituant la semaine de quarante heures dans les établissements industriels et commerciaux et fixant la durée du travail dans les mines souterraines*.

²⁶¹ RAY J.-E., « Tous connectés, partout, tout le temps ? », *Dr. soc.*, 2015, n° 6, p. 516.

²⁶² C. trav., art. L. 2242-8.

²⁶³ Cass. soc. 29 juin 2011, n° 09-71.107, bull. civ. V, n° 181.

²⁶⁴ Cass. soc. 25 nov. 2015, n° 14-24.444.

²⁶⁵ MATHIEU C., PÉRÉTIÉ M.-M., PICAULT A., « Le droit à la déconnexion : une chimère ? », *RDT*, 2016, n° 10, p. 592.

Cet entremêlement entre vie personnelle et vie professionnelle se déroule davantage face à une connexion excessive et surabondante. « Astreinte numérique, apnée communicationnelle, infobésité, *burn-out*, *fear of missing out* (FOMO), surmenage, surcharge informationnelle, surtension, hyper-sollicitation, hyper-connexion, etc., les termes ne manquent pas, et particulièrement les superlatifs, pour désigner les problématiques qu'adresse le droit à la déconnexion »²⁶⁶. Ainsi, il est essentiel de traiter des dangers et des conséquences d'une hyper-connexion.

B. Les risques et enjeux d'une sur-connexion.

La connexion permanente va contraindre les entreprises à de radicales remises en cause de leur culture hiérarchique et du présentéisme au bureau. L'Anact, la Fabrique de l'industrie et Terra Nova, dans leur étude commune « La qualité de vie au travail, un levier de compétitivité » publiée le 11 octobre 2016²⁶⁷, insistent sur la nécessaire évolution de nos modèles d'organisation du travail encore trop imprégnés de taylorisme, évoquant « un facteur essentiel : donner de l'autonomie au collaborateur et susciter son engagement »²⁶⁸. Pour certains collaborateurs, connectés du matin au soir, au bureau, à la maison, les « durées maximales raisonnables de travail²⁶⁹ » sont largement dépassées.

La sur-connexion est avant tout un problème de qualité de vie au travail et de qualité du travail tout court. L'obligation de sécurité de l'employeur risque d'être mise en jeu puisque la connexion ininterrompue présente un risque pour la santé physique et mentale des salariés ; risque qu'il convient de prévenir. En effet, l'expression « culte de l'urgence » est sur toutes les lèvres, mais, en réalité, combien de courriels contenant la mention très urgent le sont véritablement ? « Le travail consiste bien souvent en une succession d'urgences où plus aucune sphère n'échappe à l'emprise de l'employeur »²⁷⁰.

²⁶⁶ SCHWARTZ J., « Les dispositifs de mise en oeuvre du droit à la déconnexion », *Les Cahiers sociaux*, 2017, n° 298, p. 48.

²⁶⁷ BOURDU E., PÉRÉTIÉ M.-M., RICHER M., *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*, Paris : Presses des Mines, 2016, 186 p.

²⁶⁸ *Ibid*, p. 140.

²⁶⁹ Cass. soc., 7 juillet 2015, n° 13-26.444.

²⁷⁰ GIRAUD T., « Le droit à la déconnexion », *Juris associations*, 2017, n° 552, p. 26.

Certaines idées développées précédemment trahissent en fait de fausses bonnes idées : le fait de couper les serveurs le soir après 19h perturbe en réalité la majorité des collaborateurs essayant de gérer au mieux leurs courriels, et c'est impensable pour les entreprises travaillant en continu et/ou à l'international. Bloquer les serveurs ne s'attaque en effet pas au problème essentiel : l'organisation collective et la charge de travail. Certaines entreprises européennes ont pris les grands moyens : Daimler-Benz Allemagne a mis en place que pendant les vacances, les courriels entrants reçoivent une réponse automatique redirigeant l'interlocuteur vers les contacts disponibles, l'invitant à réexpédier son message au retour de l'intéressé. Avec pour ce dernier, une radicale option : la suppression automatique des courriels afin d'éviter toute surcharge au retour des congés. L'idée sous-jacente est que le travailleur ne rentre pas de vacances avec un nombre incalculable de courriels l'attendant dans sa boîte de réception.

Les solutions les plus pragmatiques ne sont pas nécessairement les plus coercitives. En effet, certaines entreprises ont d'ores et déjà intégré dans les signatures électroniques des mails des recommandations du type « les e-mails que je pourrais envoyer en dehors des heures du travail ne requièrent pas de réponse immédiate ». Il appartient aux partenaires sociaux de définir quelle est la solution la plus compatible avec leur activité. En effet, le « dispositif retenu ne pourra pas être identique selon que l'entreprise est une filiale d'un groupe international travaillant sur plusieurs fuseaux horaires, une entreprise de l'information ou une entreprise dont l'activité n'est pas liée à une contrainte temporelle »²⁷¹.

Le droit à la déconnexion présuppose donc bien, comme l'énonçait le rapport Mettling, un devoir de déconnexion. Mais contrairement à ce qui a parfois été avancé, ce devoir ne repose pas sur les épaules du salarié mais sur celles de l'employeur. Car l'effectivité du droit à la déconnexion ne peut reposer sur la seule responsabilité individuelle. C'est d'abord à l'entreprise, dans son mode d'organisation, de prendre les mesures nécessaires.

D'ailleurs, ne faudrait-il pas aller encore plus loin et poser le principe selon lequel le salarié est en mesure de ne plus envoyer ou recevoir de courriels ou de SMS lorsqu'il entre dans son temps de vie personnel ?

²⁷¹ GUYOT H., art. préc.

La reconnaissance du droit à la déconnexion ne peut être qu'accueillie favorablement en ce qu'il répond à une préoccupation partagée par tous. Toutefois, certains regrettent « qu'implicitement soit suggérée l'obligation faite au salarié de demeurer connecté car une telle obligation est porteuse de conséquences lourdes »²⁷².

« Loin d'être une chimère, le droit à la déconnexion est donc un axe de travail important pour les entreprises, qui sont responsables de la santé de leurs salariés. Mais ce droit, qui est aussi un devoir à condition de ne pas faire peser la régulation uniquement sur les individus, peut s'exercer de multiples façons, et il faut évidemment l'adapter au contexte de chaque entreprise. Aussi, la mise en oeuvre du droit à la déconnexion requiert-elle, au-delà de la traditionnelle expression des besoins de l'organisation et des individus, de mener une analyse du travail réel des salariés à tous les niveaux de la hiérarchie, à l'aide d'outils d'analyse de l'activité »²⁷³.

²⁷² *Idem.*

²⁷³ MATHIEU C., PÉRÉTIÉ M.-M., PICAULT A., « Le droit à la déconnexion : une chimère ? », *RDT*, 2016, n° 10, p. 592.

CONCLUSION

L'ANI du 19 juin 2013 *vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle* 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 va falloir désormais opérationnaliser les pistes qu'il trace.

Cet accord nous permet, en effet, de réfléchir à des enjeux bien plus larges que ce qu'on aurait pu penser à première vue.

Il est indéniable que le concept de « qualité de vie au travail » nous conduit vers une réflexion sur le droit à la santé au travail notamment à travers le prisme de la prévention. Cependant, comme les partenaires sociaux nous invitent à réfléchir à l'amélioration des conditions de travail à la lumière de la performance économique de l'entreprise, cela ouvre le spectre du champ de réflexion. Et c'est ce qui est particulièrement intéressant dans la qualité de vie au travail.

En tentant de la définir, nous avons pu constater la place essentielle qu'elle entendait (re)donner à tous les acteurs de l'entreprise. Les institutions représentatives du personnel sont évidemment privilégiées puisque la QVT fait désormais parti des négociations annuelles obligatoires, mais pas seulement. En ce sens, nous avons voulu démontrer de quelle(s) façon(s), il fallait redynamiser certaines de ces institutions pour permettre une bonne efficacité de la qualité de vie au travail.

La place prépondérante du salarié dans sa propre QVT est évidemment une nouveauté particulièrement intéressante puisqu'elle redistribue les cartes au sein de l'entreprise. Le travailleur n'est plus seulement objet de la relation de travail, il est pleinement intégré dans la démarche qualité. Le *management* est évidemment invité à évoluer vers une plus grande prise de conscience de l'humain derrière le travail afin de participer à ce noble objectif.

En traitant plus précisément de l'influence du temps de travail et du numérique sur la qualité de vie au travail, nous avons pu témoigner de l'ampleur du spectre de la QVT. En effet, celle-ci irrigue toutes les branches du droit du travail.

La qualité de vie au travail apparaît donc comme un concept traversant les frontières du droit du travail. Elle fait poser quelques interrogations notamment quant à son effectivité dans la sphère juridique. Cependant, nous pouvons lui prédire un bel avenir, puisque sa vision novatrice et extrêmement positive porte les professionnels à réfléchir différemment sur le travail. Si elle remporte le même succès que la notion de risques psychosociaux, nous avons pas fini d'en parler. Risques qui pourtant, en leur temps, étaient critiqués par de nombreux détracteurs. Alors si la qualité de vie au travail fait encore sourire certains dans le monde professionnel, il faudra compter dessus demain.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES GÉNÉRAUX.

CORNU Gérard, *Vocabulaire juridique*, Paris : PUF, 11^{ème} éd., 2016, 1101 p.

RAY Jean-Emmanuel, *Droit du travail, droit vivant 2017 : A jour de la loi Travail du 8 août 2016*, 25^{ème} éd., Paris : Liaisons sociales, 2016, 693 p.

RIOT-SARCEY Michèle, BOUCHET Thomas, PICON Antoine, *Dictionnaires des utopies*, 2^{ème} éd., Paris : Larousse, coll. In extenso, 2006, 296 p.

TEYSSIE Bernard, *Droit européen du travail*, 4^{ème} éd., Paris : Lexis Nexis, 2010, 468 p.

II. OUVRAGES SPÉCIAUX.

ATTALI Jacques (dir.), CAHUC Pierre, CHÈRÈQUE François, JAVILLIER Jean-Claude et a. (coll.), *L'avenir du travail*, Paris : Fayard, 2007, 154 p.

BARTHÉLÉMY Jacques, *Droit social, technique d'organisation de l'entreprise*, Paris : Liaisons sociales, 2015, 400 p.

BATTAGLIOLA Françoise, *Histoire du travail des femmes*, Paris : La Découverte, coll. Repères, 2008, 128 p.

BECKER Gary S., *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis*, 3rd revised edition, Chicago : University of Chicago Press, 1994, 412 p.

BOURDIEU Pierre, *Questions de sociologie*, Paris : Les éditions de Minuit, 1994, 277 p.

CALVAT Thierry, GUÉRIN Serge, *Le droit à la vulnérabilité - Manager les fragilités en entreprise*, Paris : Michalon, 2011, 128 p.

CLOT Yves, *Le travail à coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris : La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2010, 190 p.

COLOMBAT Philippe, *Qualité de vie au travail et management participatif*, Rueil-Malmaison : Lamarre, 2012, 217 p.

ENLART Sandra, CHARBONNIER Olivier, *A quoi ressemblera le travail demain ? Technologies numériques, nouvelle organisation et relation au travail*, Paris : Dunod, 2013, 192 p.

FAGAN Colette, BURCHELL Brendan, *Gender, jobs and working conditions in the EU*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2002, 93 p.

LAMANNA Mary-Ann, RIEDMAN Agnes, *Marriages and Families : Making Choices Throughout the Life Cycle*, 10th ed., Belmont, CA : Wadsworth Publishing Company, 2010, 615 p.

LASFARGUES Yves, MATHEVON Pierre, *Qualité de vie et santé au travail*, Paris : Octares éditions, 2008, 304 p.

LE FUR Thierry, *Pouce ! Mieux vivre avec le numérique*, Paris : Docis, 2015, 196 p.

LOCKE John, *Essai philosophique sur l'entendement humain - Livres I et II*, Paris : Librairie Philosophique Vrin, 2002, 640 p.

LOISEAU Grégoire, PÉCAUT-RIVOLIER Laurence, VERKINDT Pierre-Yves, *Le guide du Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)*, 2^{ème} éd., Paris : Dalloz, 2017, 571 p.

MARTIN Denis (coord.), MOREA Marc, GROSSERIES Philippe, *Droit du travail européen. Questions spéciales*, Bruxelles : Larcier, 2015, 880 p.

MARUANI Margaret, NICOLE Chantal, *Au labeur des dames. Métiers masculins, emplois féminins*, Paris : Syros, 1989, 192 p.

PLANTENGA Janneke et REMERY Chantal, *Reconciliation of work and private life : A comparative review of thirty European countries*, EU Expert Group on Gender, Social Inclusion and Employment, Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2005, 94 p.

OCDE, *Panorama des statistiques de l'OCDE 2010*, Economie, environnement et société, Paris : éd. OCDE, 2011, 258 p.

OUAISSI Haïba, *Le travail de demain : rénovation ou révolution ?*, Paris : LGDJ, Lextenso éditions, 2014, 230 p.

RIPON Albert, *La qualité de la vie de travail*, Paris : PUF, coll. « Psychologie d'aujourd'hui », 1983, 268 p.

SHIRKY Clay, *Cognitive surplus : creativity and generosity in a connected age*, London : Penguin Press, 2010, 256 p.

SMITH Adam, *De la Richesse des Nations*, Create Space Independent Publishing Platform (2015), 1776, 206 p.

STROOBANTS Marcelle, *Sociologie du travail*, 3^{ème} éd., Paris : Nathan, coll. 128, 2010, 128 p.

SUPIOT Alain, *Critique du droit du travail*, Paris : PUF, coll. « Les voies du droit », 1994, 280 p.

VERKINDT Pierre-Yves, « Le bien-être au travail : vrai projet ou faux semblant ? », p. 33, in *L'année de droit social 2012*, coll. Axe droit, Paris : Lamy, 2013, 476 p.

III. ARTICLES DE DOCTRINE.

ADAM Patrice :

- « La prise en compte des risques psychosociaux par le droit du travail français », *Dr. ouvrier*, 2008, pp. 313-332.

- « Qualité de vie au travail : la part des juristes », *RDT*, 2017, n° 7-8, p. 476.

ALLIX Blandine, « La mise en place du droit à la déconnexion », *Les Cahiers Sociaux*, 2017, n° 298, p. 44.

ANACT, « Qualité de vie au travail : négocier le travail pour le transformer, enjeux et perspectives d'une innovation sociale », *La Revue des conditions de travail*, 2016, n° 4, deuxième partie, 177 p.

ANTONMATTEI Paul-Henri, « Négocier un accord sur la qualité de vie au travail », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 131.

BABIN Matthieu, « Amiante : le préjudice d'anxiété, la loi du 17 janvier 2002 et la directive du 12 juin 1989 », *JCP (S)*, 2016, n° 12, 1111.

BARON Frédéric, « La notion de temps de travail en droit communautaire », *Dr. soc.*, 2001, n° 12, p. 1097.

BATESON Gregory, JACKSON Don D., HALEY Jay, WEAKLAND John, « Toward a theory of schizophrenia », *Behavioral Science*, 1956, n° 1, pp. 251-264.

BÉAL Stéphane, TERRENOIRE Cécile, « La mise en oeuvre de la négociation obligatoire dans l'entreprise après la loi Travail », *JCP (E)*, 2016, n° 43-44, 1579.

BERCUSSON Brian, « Les temps communautaires », *Dr. soc.*, 2000, n° 3, p. 248.

BERJAUD Patrick, BOUNEDJOURM Amira et VAN-LABEKE Marie, « Le management 2.0 et la santé au travail », *JCP (G)*, 2015, n° 18, p. 914.

BLOOM Nick, KRETSCHMER Tobias, VAN REENEN John, « Are family friendly workplace practices a valuable firm resource ? », *Strategic Management Journal*, 2011, n° 32, pp. 343-367.

BOSCH Gerhard, « Working time : tendencies and emerging issues », *International Labour Review*, 1999, n° 138/2, p. 131.

BOSSU Bernard, « L'ascension du droit au respect de la vie personnelle », *JCP (S)*, 2015, n° 26, 1241.

BOUCHET Jean-Paul, « Au nom de qui parle-t-on de « qualité de vie » ? », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p.155.

BOURGEOIS Marie-Bénédicte, TOURANCHET Loïc, ALAS-LUQUETAS Xavier, « Le droit à la déconnexion », *JCP (S)*, 2017, n° 24, 1199.

BOYER Marine :

- « La qualité de vie au travail à l'épreuve du réel », *Juris associations*, 2015, n° 520, p. 24.
- (coord) « Dossier Economie sociale et solidaire - Un es(s)pace de travail idéal ? », *Juris associations*, 2017, n° 555, p. 15.
- « Principaux enseignements du 2^e baromètre », *Juris associations*, 2017, n° 555, p. 16.

BURRI Susanne, « La conciliation de la vie professionnelle, privée et familiale. L'approche juridique de l'UE », *Revue de l'OFCE*, 2010/3, n° 114, pp. 213-236.

BURRI Susanne, AUNE Helga, « Travail à temps partiel, travail à durée déterminée et discrimination fondée sur le sexe », *Revue de droit européen de l'égalité des genres*, 2014, n°1, pp. 11-21.

CAROLY Sandrine, CLOT Yves, « Du travail collectif au collectif de travail. Des conditions de développement des stratégies d'expérience. Comparaison de deux bureaux », *Formation et Emploi*, 2004, n° 1, vol. 88, pp. 43-55.

CASSEREAU Frédérique, « French déconnexion », *Gazette du Palais*, 2017, n° 15, p. 3.

CLOT Yves, « Au-delà de l'hygiénisme : l'activité libérée », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2010, n° 10, pp. 41-50.

CLOT Yves, LALLEMENT Michel, « Qualité de vie au travail, qualité du travail », *La Revue des conditions de travail*, 2015, n° 3, pp. 45-52.

COCHET François, « La qualité de vie au travail : construire un processus de réponse à la crise du travail », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 143.

COTTERET Marie-Ange, BREUIL Anne-Marie, BRETTELLE-DESMAZIÈRES Danièle, « Travailler...ou mesurer le travail ? », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2011, n° 1, pp. 16-21.

CROZAFON Jean-Luc, « La santé au travail : nouveaux enjeux, nouveau cadre réglementaire », *JCP (S)*, 2013, n° 24, 1245.

DAILLER Tatiana, « L'émergence du droit à la déconnexion en droit du travail », *Les Petites Affiches*, 2017, n° 43, pp. 6-15.

DEL SOL Marion, « Les décisions et pratiques managériales à l'épreuve du droit à la santé au travail », *RDSS*, 2013, n° 5, p. 868.

DESPÉRIÈS Christophe, « Risques psychosociaux et qualité de vie au travail : inflexion lexicale ou évolution structurelle ? », *Décideurs juridiques et financiers*, 2015, n° 167, pp. 8-9.

DETCHESSAHAR Mathieu, « Santé au travail : quand le management n'est pas le problème mais la solution », *Revue française de gestion*, 2011, n° 214, pp. 89-105.

DEVERNAY Nathalie, MOURIQUAND Caroline, « La flexibilité de l'organisation du travail. Tour d'horizon des pratiques innovantes, en France et ailleurs », *Sem. soc. Lamy*, 2017, n° 1775, pp. 5-9.

DEWAELE Vanessa, « Qualité de vie au travail - Conciliation vie privée - vie professionnelle : quels enjeux ? », *Juris associations*, 2015, n° 526, p. 40.

DOUTRELEAU Alice, « Le rapport Mettling veut mesurer l'impact du numérique sur le travail », *Dalloz Actualités*, 17 septembre 2015.

DROCHON Victoria, TAFINI Romain, « De l'incitation à la négociation dans l'entreprise sur la qualité de vie au travail. ANI 19 juin 2013 », *JCP (S)*, 2013, n° 38, 372.

DUCHENNE Odile, « Qualité de vie au travail au bureau, levier d'action des RH », *RF Social*, 2016, n° 159, p. 9.

FABRE Alexandre, « Qualité de vie au travail et institutions représentatives du personnel : une articulation à construire », *Dr. soc.*, n° 2, p. 134.

FANTONI-QUINTON Sophie, « L'évolution du temps de travail et les enjeux relatifs à la santé des salariés », *Dr. soc.*, 2010, n° 4, p. 395.

FANTONI-QUINTON Sophie, LEBORGNE-INGELAERE Céline, « L'impact des TIC sur la santé au travail », *JCP (S)*, 2013, n° 48, 1452.

FANTONI-QUINTON Sophie, VERKINDT Pierre-Yves :

- « Obligation de résultat en matière de santé au travail. À l'impossible l'employeur est tenu ? », *Dr. soc.*, 2013, n° 3, p. 229.

- « Charge de travail et qualité de vie au travail », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 106.

FAVENNEC-HÉRY Françoise :

- « Le temps de repos : une nouvelle approche de la durée du travail », *RJS*, 1999, p. 819.

- « Qualité de vie au travail et temps de travail », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 113.

FOURCADE Bernard, « L'évolution des situations d'emploi particulières de 1945 à 1990 », *Travail et Emploi*, 1992, n° 52, pp. 4-19.

FROUIN Christophe, « L'entreprise face au numérique : incidences de la loi Travail et de la loi pour une République numérique », *Gazette du Palais*, 2017, n° 10, p. 81.

GARNIER Sophie, « Les risques. La sécurité des corps au travail », *Sem. soc. Lamy*, Supplément, 2014, n° 1655.

GIRAUD Thomas, « Le droit à la déconnexion », *Juris associations*, 2017, n° 552, p. 26.

GRATTON Laurène, « Révolution numérique et négociation collective », *Dr. soc.*, 2016, n° 12, p. 1050.

GRIGUER Merav, SCHWARTZ Julie, « Les risques liés à l'implémentation du droit à la déconnexion dans l'entreprise », *Cahiers de droit de l'entreprise*, 2017, n° 2, prat. 10.

GROSJEAN Vincent, « Le bien-être au travail : un objectif pour la prévention ? », *Hygiène et sécurité du travail*, 2005, n° 198, pp. 29-40.

GROSJEAN Vincent, GUYOT Sandrine, « Bien-être et qualité de vie au travail : de quoi parle-t-on ? », *Hygiène et sécurité du travail*, 2016, n° 242, pp. 6-9.

GUEST Robert H., « Quality of work life », *Harvard Business Review*, July 1979.

GUILLARD Laurent, « Associations et qualité de vie au travail : un lien à restaurer », *Juris Associations*, 2016, n° 533, p. 41.

GUYOT Henri :

- « L'adaptation du droit du travail à l'ère numérique », *JCP (S)*, 2016, n° 37, 1310.
- « Le travailleur face au numérique », *Le Droit ouvrier*, 2017, n° 823, pp. 119-122.

HÉAS Franck, « Le bien-être au travail », *JCP (S)*, 2010, n° 27, 1284.

INFOREG, « De la difficulté d'appliquer le droit à la déconnexion à tous les salariés », Etude Cahier pratique, *Cahiers de droit de l'entreprise*, 2017, n° 3, prat. 14.

IZARD Sabine :

- « Toutes les organisations ont salué la méthode », *Sem. soc. Lamy*, 2016, n° 1709, p. 6.
- « Le droit de se connecter en toute liberté ! », *Sem. soc. Lamy*, 2017, n° 1755, p. 5.

JOBERT Annette, « La négociation collective du temps de travail en France depuis 1982 », *Dr. soc.*, 2010, n° 4, p. 367.

JOLLY Cécile, PROUET Emmanuelle, « L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ? », [Document de travail], *France Stratégie*, 2016, n° 4, 60 p.

JOURDAIN Patrice, « Obligation de sécurité de l'employeur : la chambre sociale réoriente sa jurisprudence », *RTD Civ.*, 2016, n° 4, p. 869.

KEIM-BAGOT Morane, « Le droit à la déconnexion », *Juris tourisme*, 2017, n° 194, p. 27.

LAFUMA Emmanuelle, « Charge de travail et représentants du personnel », *Dr. soc.*, 2011, n° 7-8, p. 758.

LANOUZIÈRE Hervé :

- « Un coup pour rien ou un virage décisif ? L'accord du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail », *Sem. soc. Lamy*, 2013, n° 1597, p. 4.
- « Harcèlement moral ? Risques psychosociaux ? », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 102.

LEFEBVRE Bruno, DORLENCOURT Sébastien, « Santé, qualité de vie au travail et réorganisation », *Les Cahiers du DRH*, 2017, n° 238, pp. 32-38.

LÉGÉRON Patrick, « Le stress au travail : de la performance à la souffrance », *Dr. soc.*, 2004, n° 12, p. 1086.

- LEROUGE Loïc**, « Les « risques psychosociaux » en droit : retour sur un terme controversé », *Dr. soc.*, 2014, n° 2, p. 152.
- MANDINAUD Vincent**, « Défis pour la qualité de vie au travail dans l'ESS numérique », *Juris associations*, 2017, n° 555, p. 26.
- MARTIN Claude**, « Concilier vie familiale et vie professionnelle : un objectif européen dans le modèle français des politiques de la famille ? », *Informations sociales*, 2010, n° 157, pp. 114-123.
- MARTINEZ Jean**, « Les mouvements d'extension du droit de la santé au travail », *JCP (S)*, 2009, n° 16-17, 1170.
- MASSON Antoine, PÉPIN Michel**, « Réduction du temps de travail et enjeux organisationnels », *Travail et Emploi*, 2000, n° 83, pp. 47-59.
- MATHIEU Chantal, PÉRÉTIÉ Marie-Madeleine, PICAULT Alex**, « Le droit à la déconnexion : une chimère ? », *RDT*, 2016, n° 10, p. 592.
- MÉDA Dominique, VENDRAMIN Patricia**, « Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? » [En ligne], *Sociologie S*, Théories et recherches mis en ligne le 27 décembre 2010, consulté le 8 août 2017 sur : < <http://sociologies-revues.org/3349> >.
- MÉRIAUX Olivier, ROUSSEAU Thierry**, « Avant-propos », *La Revue des conditions de travail*, 2016, n° 4, deuxième partie, pp. 6-13.
- MONTVALON (DE) Luc**, « Droit à la déconnexion : l'arbre qui cache la forêt », *Sem. soc. Lamy*, 2016, n° 1743, p. 19.
- MOREAU Marie-Ange**, « Temps de travail et charge de travail », *Dr. soc.*, 2000, n° 3, p. 263.
- NICOLET Sylvie**, « Qualité de vie au travail : transformer la contrainte en opportunité », *Les Cahiers du DRH*, 2014, n° 215.
- PALMADE Jacqueline, DORVAL Réjean**, « L'évolution du rapport au travail », *Travail et Emploi*, 1999, n° 80, pp. 29-58.
- PARADIS Emmanuelle**, « Q comme ... Qualité de vie au travail », *Juris associations*, 2015 n° 525, p. 50.
- PARAIRE Lionel, CARRIÈRE Stéphanie**, « En questions : le droit du travail à l'ère du numérique », *JCP (S)*, 2017, n° 22, 160.

PELLETIER Jean, « La QVT, une voie pour innover », *La Revue des conditions de travail*, Anact, 2015, n° 3, p. 17.

PERREY Marie-Anne, « L'amélioration de la qualité de vie au travail : voeu pieux ou enjeu stratégique pour l'entreprise ? », *Décideurs juridiques et financiers*, 2013, n° 153, pp. 8-9.

PONTIF Valérie, « Transformation numérique et vie au travail : les pistes du rapport Mettling », *RDT*, 2016, n° 3, p. 185.

RADÉ Christophe, « Nouvelles technologies de l'information et de la communication et nouvelles formes de subordination », *Dr. soc.*, 2002, n° 1, p. 26.

RAY Jean-Emmanuel :

- « La légitime censure des télé-travaux forcés », *Dr. soc.*, 2001, n° 12, p. 1039.
- « Naissance et avis de décès du droit à la déconnexion, droit à la vie privée au XXI^e siècle », *Dr. soc.*, 2002, n° 11, p.939.
- « D'un droit des travailleurs aux droits de la personne au travail », *Dr. soc.*, 2010, n° 1, p. 3.
- « Métamorphoses du droit du travail », *Dr. soc.*, 2011, n° 12, p. 1162.
- « À propos de la révolution numérique », *Dr. soc.*, 2012, n° 10, p. 934.
- « Des conditions de travail aux conditions de vie dans l'entreprise », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 100.
- « Qualité de vie(s) et travail de demain », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 147.
- « Tous connectés, partout, tout le temps ? », *Dr. soc.*, 2015, n° 6, p. 516.
- « Grande accélération et droit à la déconnexion », *Dr. soc.*, 2016, n° 11, p. 912.
- « Droit à la déconnexion : un nouveau thème de négociation décrypté par J.-E. Ray », *Liaisons sociales Quotidien - L'actualité*, 2016, n° 17212.
- « Rester dans la course », *Les Cahiers Sociaux*, 2017, n° 298, p. 39.

REYMANN Alexandre, OUAISSI Haïba, « Le travail de demain : rénovation ou révolution ? », *Les Cahiers du DRH*, 2014, n° 213, p.

RICHER Martin, « Démarches QVT : la nécessaire refondation du rôle du manager de proximité », *La Revue des conditions de travail*, 2016, n° 4, pp. 132-140.

RICHEZ-BATTESTI Nadine, « Qualité de vie au travail dans l'ESS : des spécificités ? », *Juris associations*, 2017, n° 555, p. 19.

ROUSSEAU Thierry, SARAZIN Béatrice, « La construction d'un accord QVT est au moins aussi importante que l'accord lui-même » (entretien avec Pierre-Yves VERKINDT), *La Revue des conditions de travail*, 2016, n° 4, pp. 16-21.

SANTORO Guillaume, « L'articulation des temps de vie par la négociation collective sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », *Dr. soc.*, 2017, n° 2, p. 160.

SCHRAM Marie-Pierre, LEFEBVRE Bruno, « Qualité de vie au travail et prévention des risques psychosociaux. Dialogue entre un avocat et un psychologue », *Conseils d'entreprise, RJS*, 2014, n° 1, pp. 2-7.

SCHWARTZ Julie, « Les dispositifs de mise en oeuvre du droit à la déconnexion », *Les Cahiers sociaux*, 2017, n° 298, p. 48.

SCIBERRAS Jean-Christophe, « Temps de travail et qualité de vie au travail. Eclairage sur les mutations du travail », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 121.

SILVERA Rachel, « Temps professionnels et familiaux en Europe : de nouvelles configurations », *Travail, genre et sociétés*, 2010, n° 24, pp. 63-88.

SUPIOT Alain, « Le temps de travail : pour une concordance des temps », *Dr. soc.*, 1995, n° 12, p. 947.

TOURNAUX Sébastien, CRISTAU Antoine, « Evaluations et qualité de vie au travail », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 124.

VERKINDT Pierre-Yves :

- « La santé au travail. Quelques repères pour un droit en mouvement », *Dr. ouvrier*, 2003, p. 82-89.
- « Un nouveau droit des conditions de travail », *Dr. soc.*, 2008, n° 6, p. 634.
- « Quand les conditions de travail s'invitent dans la sécurisation de l'emploi », *Dr. soc.*, 2013, n° 9, p. 726.
- « Qualité de vie au travail et égalité professionnelle », *Les Cahiers du DRH*, 2014, n° 211.
- « L'irrésistible ascension du droit de la santé au travail », *JCP (S)*, 2015, n° 26, 1243.

VILBOEUF Laurent, « La qualité de vie au travail et l'intervention de la Direccte », *Dr. soc.*, 2015, n° 2, p. 140.

VIVIEN Philippe, THURAT Philippe, « Comment concilier protection des salariés et nouvelles formes de travail ? », *Les Cahiers sociaux*, 2017, n° 298, p. 42.

WAQUET Philippe, « Le temps de repos », *Dr. soc.*, 2000, n° 3, p. 288.

WOLFF Philippe, CLOT Yves, « Faut-il encore parler des RPS ? », *RDT*, 2015, n° 4, p. 228.

Revue intégrales :

- « Améliorer la QVT : des pistes pour agir », *Travail et changement*, 2007, numéro spécial, 31 p.
- « Les promesses de la qualité de vie au travail », *Travail et changement*, 2013, n° 347, 15 p.
- « Le travail en 2053 », *Travail et changement*, 2013, n° 352, 16 p.

IV. RAPPORTS ET DOSSIERS.

Le temps de travail décent, Equilibrer les besoins des travailleurs avec les exigences des entreprises, Bureau international du Travail, Genève : BIT, 2007, 24 p.

ABC des droits des travailleuses et de l'égalité entre hommes et femmes, Bureau international du Travail, 2e éd. rév., Genève : BIT, 2008, 145 p.

Quatrième enquête européenne sur les conditions de travail, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin : Eurofound, 2008, 134 p.

Le temps de travail au XXI^e siècle, rapport soumis pour discussion à la Réunion tripartite d'experts sur l'aménagement du temps de travail (17-21 octobre 2011), Bureau international du Travail, Genève : BIT, 2011, 81 p.

Les classes moyennes face à la transformation digitale, Roland Berger Consulting, 27 octobre 2014, 27 p.

« Négociateur sur : le télétravail », *Liaisons sociales Quotidien - Le dossier pratique*, 16 mars 2016, n° 51, 12 p.

Sondage ANDRH, « Le télétravail : le point de vue des DRH », *JCP (S)*, 2017, n° 20-21, 159.

ANACT, *10 questions sur ... La Qualité de vie au travail*, ANACT, 2016, 16 p.

BERTON Fabienne, PEREZ Coralie, *Comment les salariés sortent-ils de l'entreprise ? Les ruptures de contrats de travail en contexte : changements organisationnels et marges de manoeuvre des salariés*, [Rapport de recherche] Laboratoire LISE (Cnal CNRS) ; CES (Université Paris 1), 2009, 216 p.

BOURDU Emilie, PÉRÉTIÉ Marie-Madeleine, RICHER Martin, *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*, Paris : Presses des Mines, 2016, 186 p.

CABRITA Jorge, BOEHMER Simon, GALLI DA BINO Camilla, *Working time developments in the 21st century : work duration and its regulation in the EU*, Dublin : Eurofound, 2016, n° EF1573, 102 p.

DE GREEF Mark, VAN DEN BROEK Karla, *Quality of the working environment and productivity*, European Agency for Safety and Health at Work, 2004, 86 p.

DUPUIS Gilles, MARTEL Jean-Pierre, *La qualité de vie au travail. Bilan de connaissances. L'inventaire systémique de qualité de vie au travail (ISQVT©)*, Montréal : CLIPP, 2009, 105 p.

GODON Anne-Sophie, BONNIFET François, FORT Géraldine, *Baromètre des enjeux RSE 2016. La santé, la sécurité et la qualité de vie au travail*, Malakoff-Médéric, 4^{ème} édition, 2016, 16 p.

GOSPEL Howard, *Quality of working life : a review on changes in work organization, conditions of employment and work-life arrangements*, BIT, Conditions of Work and Employment, 2003, series n° 1, 56 p.

HARLEM BRUNDTLAND Gro, *Notre avenir à tous*, Rapport de la Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement, 1987, 349 p.

LETABLIER Marie-Thérèse, LANQUETIN Marie-Thérèse, *Concilier travail et famille en France : approches socio-juridiques*, [Rapport de recherche] Centre d'études et de l'emploi, 2005, 42 p.

LACHMANN Henri, LAROSE Christian, PÉNICAUD Muriel, *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail –*, Rapport fait à la demande du Premier ministre, 2010, 19 p.

METTLING Bruno, *Transformation numérique et vie au travail*, Rapport établi à l'intention de Myriam El Khomri, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, 15 septembre 2015, 69 p.

MINNI Claude, *Femmes et hommes sur le marché du travail. Les disparités se réduisent mais les emplois occupés restent très différents*, Dares Analyses, 2015, n° 17, 12 p.

OCDE, *Automatisation et travail indépendant dans une économie numérique*, Synthèses sur l'avenir du travail, 2016, 5 p., disponible sur : < www.oecd.org/employment/future-of-work.htm >.

PAK Mathilde, *Le travail à temps partiel*, Dares Analyses, 2013, n° 11, 41 p.

RICROCH Layla, ROUMIER Benoît, « Depuis 11 ans, moins de tâches ménagères, plus d'Internet ». *INSEE Première*, n° 1377, novembre 2011.

V. JURISPRUDENCE.

CJCE, 31 mars 1981, *J.P. Jenkins c/ Kingsgate (Clothing Productions) Ltd.*, aff. 96/80.

CJCE, 13 mai 1986, *Bilka – Kaufhaus GmbH c/ Karin Weber von Hartz*, aff. 170/84.

CJCE, 9 septembre 2003, aff. C-151/02, *Jaeger*.

CJUE, 6^{ème} chambre, 27 juin 1990, *Maria Kowalska c. Freie und Hansestadt Hamburg*, aff. C-33/89.

CJUE, 1^{ère} chambre, 27 mai 2004, *Edeltraud Elsner-Lakeberg v. Land Nordrhein-Westfalen*, aff. C-285/02.

CJUE, 1^{ère} ch., 22 avril 2010, *Zentralbetriebsrat der Landeskrankenhäuser Tirols c/ Land Tirol*, aff. C-486/08.

CJUE, 22 novembre 2012, *Isabel Elbal Moreno c/ Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) et Tesorería*, aff. C-385/11.

Cass. soc., 2 octobre 2001, n° 99-42.727.

Cass. soc., 2 octobre 2001, n° 99-42.942.

Cass. soc., 11 juin 2002, n° 00-40.625.

Cass. soc., 13 novembre 2003, n° 01-46.075.
Cass. soc., 17 février 2004, n° 01-45.889.
Cass. soc., 14 mars 2007, n° 06-41.647.
Cass. soc., 13 juin 2007, n° 04-44.551 et n° 04-45.360.
Cass. soc., 12 juillet 2010, n° 09-66.339.
Cass. soc., 29 juin 2011, n° 09-71.107.
Cass. soc., 26 septembre 2012, n° 11-14.540.
Cass. soc., 13 mars 2013, n° 11-22.882.
Cass. soc., 24 avril 2013, n° 11-28.398.
Cass. soc., 19 mars 2014, n° 12-24.149.
Cass. soc., 14 mai 2014, n° 12-35.033.
Cass. soc., 21 janvier 2015, n° 13-16.896.
Cass. soc., 7 juillet 2015, n° 13-26.444
Cass. soc., 25 novembre 2015, n° 14-24.444.
Cass. soc., 8 septembre 2016, n° 14-26.825.

VI. LOIS ET RÈGLEMENTS.

Dir. eur. n° 89/391/CEE du 12 juin 1989 *concernant la mise en oeuvre des mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail.*

Dir. eur. n° 97/81/CE du 15 décembre 1997 *concernant l'accord-cadre sur le travail à temps partiel.*

Dir. eur. n° 97/80/CE du 15 décembre 1997 *relative à la charge de la preuve dans les cas de discrimination fondée sur le sexe.*

Dir. eur. n° 93/104/CE du 23 novembre 1993 *concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail.*

Dir. eur. n° 2003/88/CE du 4 novembre 2003 *concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail.*

Règlement CEE n° 1356/75 du 26 mai 1975.

Loi du 22 mars 1841 *sur le travail des enfants employés dans les manufactures.*

Loi du 18 mai 1874 *sur le travail des enfants et des filles mineures dans les industries.*

Loi du 13 juillet 1906 *établissant le repos hebdomadaire en faveur des employés et ouvriers.*

Loi du 21 juin 1936 *instituant la semaine de 40 heures dans les établissements industriels, commerciaux et fixant la durée du travail dans les mines souterraines.*

Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 *relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.*

Loi n° 98-461 du 13 juin 1998 *d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail.*

Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 *relative à la réduction du temps de travail.*

Loi n° 2007-130 du 31 janvier 2007 *de modernisation du dialogue social.*

Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 *relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives.*

Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 *relative à la sécurisation de l'emploi.*

Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 *relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.*

Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 *sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.*

Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 *relative au dialogue social et à l'emploi.*

Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 *relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.*

Loi n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 *pour une République numérique.*

VII. ACCORDS CONVENTIONNELS.

ANI du 17 mars 1975 *sur l'amélioration des conditions de travail.*

ANI du 19 juillet 2005 *sur le télétravail.*

ANI du 2 juin 2008 *sur le stress au travail.*

ANI du 26 mars 2010 *sur le harcèlement et la violence au travail.*

ANI du 19 juin 2013 *vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle.*

VIII. ARTICLES DE PRESSE.

GOLLAC Michel, VOLKOFF Serge, « Maîtriser l'intensité du travail », *Le Monde*, 04/04/2001.

JURGENSEN Nathan, « The IRL Fetish » [En ligne], *The New Inquiry*, 28 juin 2012, disponible sur : < <https://thenewinquiry.com/the-irl-fetish/> >, trad. Guillaud H., « Nous ne serons plus jamais déconnectés », *Internet Actu*, sept. 2012.

SAPÈNE Emmanuelle, GUILMET Laure, « Les conventions de forfait en jours et le droit à la déconnexion » [En ligne], *Le Monde du chiffre*, 2017, consulté le 5 août 2017 sur : <http://www.lemondeduchiffre.fr/le-magazine-de-la-profession-comptable/decryptages/280384-les-conventions-de-forfait-en-jours-et-le-droit-a-la-deconnexion.html> .

« Comment débrancher ? », *Le 1 Hebdo*, hors-série vacances, été 2017, 16 p.

SERVÈS Michel, « Les TIC révolutionnent la communication et viennent ainsi rendre « dinosaure » le temps d'autrefois par rapport au temps réel », *Le Monde*, 19/06/2001.

IX. SITES INTERNET.

www.aravis-anact.fr

www.blockchainfrance.net

www.ioha.net

www.laqvt.fr

www.larousse.fr

www.paristechreview.com

www.planetlabor.com

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	4
LISTE DES ABRÉVIATIONS	1
INTRODUCTION	3
<u>PARTIE I : LES CONTOURS DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL</u>	<u>16</u>
CHAPITRE 1 : L'évolution de la perception du travail.	16
Section 1 : Une transition vers une nouvelle appréhension du travail.	16
I. La perception doloriste du travail.	17
II. La nouvelle perception positive et qualitative du travail.	19
Section 2 : L'approche systémique de l'ANI du 19 juin 2013.	22
I. La conciliation entre l'amélioration des conditions de travail et la performance économique globale de l'entreprise.	23
II. La QVT comme « démarche positive, qualitative et personnalisée ».	25
CHAPITRE 2 : Les acteurs de la qualité de vie au travail.	31
Section 1 : La qualité de vie au travail au coeur du dialogue social.	32
I. L'intégration des représentants du personnel à une démarche QVT.	32
A. <i>Les précisions quant au rôle des IRP dans une démarche QVT.</i>	33
B. <i>La création d'IRP propres à la démarche QVT.</i>	35
II. Une démarche non aboutie des représentants du personnel.	37
A. <i>Les incertitudes quant à l'intérêt d'une négociation supplémentaire.</i>	38
B. <i>La résurgence du débat relatif à la fusion des IRP.</i>	40
Section 2 : La nécessaire interaction triangulaire concourant à la qualité de vie au travail.	42
I. L'exigence d'un salarié impliqué dans la démarche QVT.	43
A. <i>Le renouveau du droit d'expression du salarié.</i>	43
B. <i>Les enjeux de l'évaluation de la qualité de vie au travail par le salarié.</i>	45
II. L'exigence d'un management adapté à la démarche QVT.	48
A. <i>Un nécessaire repositionnement du management de proximité.</i>	48
B. <i>La prégnance de la QVT dans la responsabilité sociétale de l'entreprise.</i>	51

PARTIE 2 : L'INFLUENCE DU TEMPS ET DU NUMÉRIQUE SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL. **54**

CHAPITRE 1 : La contribution du droit de la durée du travail à l'objectif de qualité de vie au travail. **54**

Section 1 : L'incidence du temps sur la qualité de vie au travail. **56**

I. La transformation du droit de la durée du travail. 56

A. L'évolution du rapport au travail sous l'effet de facteurs multiples. 56

B. La transition vers une réglementation du temps de travail inhérente à la personne du travailleur. 59

II. La transformation du temps de travail par la « charge de travail ». 61

A. La densification croissante du travail. 62

B. La difficile articulation entre vie personnelle et vie professionnelle. 64

Section 2 : L'incidence du travail à temps partiel sur la qualité de vie au travail. **67**

I. Les effets positifs du travail à temps partiel sur la qualité de vie au travail. 68

A. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée au profit de l'entreprise. 68

B. La promotion de l'égalité de traitement entre travailleurs à temps partiel et travailleurs à temps plein. 71

II. Les effets indésirables du travail à temps partiel sur la qualité de vie au travail. 74

A. Le renforcement d'une discrimination indirecte par la promotion de l'égalité homme-femme. 74

B. La délicate distinction du travail à temps partiel dit « marginal » : entre temps choisi et temps subi. 78

CHAPITRE 2 : La qualité de vie au travail face à l'ère du numérique. **82**

Section 1 : L'incidence de la digitalisation de l'entreprise sur la qualité de vie au travail. **83**

I. L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la qualité de vie au travail. 84

A. Les enjeux de l'adaptation du travail à l'ère du numérique. 84

II. Le développement du télétravail, élément constitutif de la qualité de vie au travail. 89

A. Le paradoxe du télétravail : entre paramètre de la QVT et atteinte potentielle à la santé des travailleurs. 89

B. Les doutes quant au travail de demain. 92

Section 2 : La consécration d'un droit à la déconnexion. **94**

I. La nécessaire émergence d'un droit à la déconnexion. 96

A. La volonté de développer le numérique au service de la qualité de vie au travail. 96

<i>B. La détermination d'une connexion volontaire ou contrainte du travailleur.</i>	98
II. Les incertitudes quant à l'effectivité du droit à la déconnexion.	100
<i>A. La confusion entre vie personnelle et vie professionnelle.</i>	101
<i>B. Les risques et enjeux d'une sur-connexion.</i>	104
CONCLUSION	107
BIBLIOGRAPHIE	109
TABLE DES MATIÈRES	125