

LA SEMAINE JURIDIQUE

SOCIAL

17 JANVIER 2023, HEBDOMADAIRE, N° 2 ISSN 1774-7503

1007

Dialogue social et QVCT : des enjeux RH, juridiques et judiciaires

Clarisse Geulin, Marie Laffitte,
Laurence Fin-Langer et
Marie-Noëlle Rouspide-Katchadourian



Act. 7 Épargne salariale - Premier décret d'application de la loi « Pouvoir d'achat » en matière d'épargne salariale (Aperçu rapide Juliana Kovac et Lucy Gaudemet-Toulemonde)

1009 Contrat de travail - Le simple détournement d'informations confidentielles par le salarié créateur d'une société concurrente vaut concurrence déloyale (Cass. com., 7 déc. 2022, note Valentino Armillei)

1014 Contentieux du travail - Le privilège de juridiction française peut jouer lorsque l'un des défendeurs n'est pas domicilié sur le territoire d'un État membre (Cass. soc., 14 déc. 2022, note Philippe Coursier)

1011 Licenciement pour motif économique - Contrôle de l'Administration sur un projet de réorganisation (Cass. soc., 14 déc. 2022, note Patrick Morvan)

1013 Accidents du travail et maladies professionnelles - Faute inexcusable et autorité de la chose jugée au pénal sur le civil : une solution trouble (Cass. 2^e civ., 1^{er} déc. 2022, note Morane Keim-Bagot)

1008 En région - Sélection de jurisprudence - décembre 2022 (Pratique sociale Julien Marrochella)

Dialogue social et QVCT : des enjeux RH, juridiques et judiciaires

Pratique par Clarisse Geulin DRH coopérative et branche agricole, AGRIAL

et Marie Laffitte avocate, directrice associée, FIDAL

et Laurence Fin-Langer professeur agrégé de droit privé, UNICAEN

et Marie-Noëlle Rouspide-Katchadourian maître de conférences de droit privé, UNICAEN, avocate associée FIDAL

Conditions de travail

Le 9 décembre 2022, l'Institut caennais de recherche juridique (ICREJ) a organisé une conférence à l'université de Caen Normandie sur le thème « Dialogue social & Qualité de vie et des conditions de travail. Des enjeux RH, juridiques et judiciaires ». Laurence Fin-Langer, Clarisse Geulin, Marie Laffitte et Marie-Noëlle Rouspide-Katchadourian reviennent sur cette thématique. Regards croisés.

L'entreprise fait désormais face à de nouveaux enjeux. Qu'il s'agisse de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (*B. Teyssié, La responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise : JCP S 2022, 1025*) ou d'obligation de prévention des risques professionnels, l'entreprise doit dorénavant s'adapter à de nouvelles problématiques, liées notamment aux évolutions technologiques (*G. Loiseau, La qualité des conditions de travail, un nouveau thème de négociation, JCP S 2022, 1086, spéc. n° 6*). Si celles-ci permettent l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail favorables à l'épanouissement personnel et professionnel du salarié, elles sont également susceptibles de générer de nouveaux risques professionnels. Comment appréhender ces diverses évolutions ? Outre ces préoccupations, les entreprises de certains secteurs se trouvent par ailleurs confrontées à d'importantes difficultés de recrutement. Le taux de chômage s'avère historiquement bas (7 %). L'amélioration de la marque employeur en vue d'attirer les talents et de fidéliser les salariés constitue alors un défi majeur. Ainsi, comment donner du sens au travail et recréer une dynamique collective ? La négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail ne constitue-t-elle pas un levier d'action pertinent ? Au-delà d'une contrainte légale, elle est en effet, souvent présentée comme une opportunité à saisir.

Tel est l'objet des présentes réflexions avec les points de vue de Laurence Fin-Langer, Clarisse Geulin, Marie Laffitte et Marie-Noëlle Rouspide-Katchadourian.

1. Que recouvre exactement l'obligation de négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail ? Le changement récent de terminologie constitue-t-il un progrès social ?

Laurence Fin-Langer – La loi du 17 août 2015 dite [loi Rebsamen](#) a regroupé les thèmes de la négociation collective qui avaient été instaurés de manière éparse par les différentes réglementations successives, à savoir : « rémunération, temps de travail et partage de la valeur ajoutée », « égalité professionnelle femmes/hommes et qualité de vie au travail » et « GPEC et mixité des métiers ». L'[ordonnance n° 2017-1385 du 22 septembre 2017](#) a modifié la présentation des textes. Sont distinguées les dispositions d'ordre public, le champ de la négociation collective et les dispositions supplétives. Est désormais d'ordre public l'obligation d'engager des négociations au moins une fois tous les 4 ans sur les thèmes précédents ([C. trav., art. L. 2242-1](#)). Peut être engagée, à l'initiative de l'employeur ou à la demande d'une organisation syndicale de salariés représentative, la négociation d'un accord précisant le calendrier, la périodicité, les thèmes et les modalités de négociation dans le groupe, l'entreprise ou l'établissement. L'accord conclu à l'issue de cette négociation doit préciser : les thèmes des négociations et leur périodicité, de telle sorte qu'au moins tous les quatre ans soient négociés les thèmes susvisés dont celui de la QVCT ; le calendrier et les lieux des réunions ; les informations que l'employeur remet aux négociateurs sur les thèmes prévus par la négociation qui s'engage et la date de cette remise ; les modalités selon lesquelles sont suivis les engagements souscrits par les parties. À défaut d'accord, cette négociation doit avoir lieu tous les ans ([C. trav., art. L. 2242-13](#)).

L'obligation de négocier incombe aux entreprises « où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales représentatives » ([C. trav., art. L. 2242-1](#)). Sont donc exclues de cette obligation les entreprises dans lesquelles ne sont pas constituées de telles sections ou dans lesquelles sont présentes des sections d'organisations syndicales semi-représentatives. Faut-il pour autant réserver cette obligation aux seules entreprises dans lesquelles a été désigné un délégué syndical et donc comportant au moins 50 salariés ? Cette position est défendue par le ministère du Travail (<https://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/negociation-collective/article/les-negociations-obligatoires-dans-l-entreprise>) et correspond à celle de la Cour de cassation antérieure à cette réforme.

Par ailleurs, l'[article L. 2242-14 du Code du travail](#) mentionne la présence d'un délégué syndical à qui sont remises les informations. Cette lecture ne correspond pas à la lettre du texte qui ne prévoit pas expressément cette condition. La constitution d'une section syndicale n'est pas non plus conditionnée à un effectif minimum dans l'entreprise mais à la présence de deux adhérents ([C. trav., art. L. 2142-1](#) – [Cass. soc., 4 nov. 2009, n° 09-60.075](#) ; [Bull civ. V, n° 244](#)). Par ailleurs, un délégué syndical peut être désigné dans les entreprises de moins de 50 salariés parmi les membres élus titulaires du CSE. *Quid* enfin des entreprises dotées d'un conseil d'entreprise ? Sont-elles soumises à ces obligations ? Quoi qu'il en soit, même si l'entreprise n'est pas soumise à une telle obligation, il lui est possible de négocier ce type d'accord.

En ce qui concerne le contenu de la négociation, la [loi n° 2021-1018 du 2 août 2021](#) a modifié les articles L. 2242-1 (dispositions d'ordre public) et L. 2242-17 (dispositions supplétives) en remplaçant la qualité de vie au travail (QVT) par « la qualité de vie et des conditions de travail » (*G. Loiseau, La qualité des conditions de travail, un nouveau thème de négociation : JCP S 2022, 1086*). Cet acronyme (QVCT) résulte de l'accord national interprofessionnel « pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail » du 9 décembre 2020. La loi du 2 août 2021 est entrée en vigueur le 31 mars 2022. Il s'agit donc d'un thème plus large de négociation obligatoire. Ce nouveau thème rejoint l'évolution de l'obligation de sécurité devenue aujourd'hui une obligation de prévention des risques professionnels incombant à l'employeur. Si la QVCT peut faire progresser le bien-être au travail, elle n'est pas non plus incompatible avec une certaine rentabilité de l'entreprise, les salariés étant également sans doute plus efficaces.

Clarisse Geulin – Jusqu'à présent le thème de la qualité de vie au travail était abordé essentiellement à travers l'obligation – contraignante – de négociation sur l'égalité entre les hommes et les femmes (devenue égalité femmes/hommes). Il s'agissait principalement de travailler avec les partenaires sociaux afin d'améliorer l'articulation vie privée/vie professionnelle en partant du postulat que les femmes supportent davantage les charges de famille (*V. Observatoire des inégalités*).

Ainsi, les accords portaient généralement sur les horaires des réunions, la mise en place de crèches, de conciergeries d'entreprise. Des mesures de télétravail pendant la grossesse ont également pu être envisagées à l'instar de la création de jours de congé rémunérés pour enfants malades. De même, un budget de formation spécifique au profit des femmes de retour de congé de maternité a pu être mis place par accord. Certaines dispositions relativement innovantes (reprises désormais par la loi) prévoyaient en outre, la création de congés de paternité allongés ou de dispositifs de dons de jours aux aidants familiaux.

Outre ce type de mesures, sont apparus dans certaines entreprises, des baby-foots, tables de pique-nique, corbeilles de fruits... et de nouvelles fonctions, telles que celles dévolues au *Chief Happiness Officer*, responsable de la qualité de vie au travail et une offre de services spécifiques.

La loi du 2 août 2021 a recentré les discussions sur le travail. Il s'agit désormais de s'intéresser plus précisément au contenu de ce dernier et aux conditions de travail, afin de favoriser le bien-être physique et psychique du salarié tout au long de la carrière professionnelle.

La quête de sens du travail est également plus présente. Il est important que la vision de l'entreprise et sa déclinaison opérationnelle soient partagées et comprises grâce notamment à la négociation sur les orientations stratégiques. Un dialogue social de qualité, renouvelé avec la mise en place des CSE et des représentants de proximité, doit conduire à un réel partage autour du projet d'entreprise.

La négociation sur la QVCT peut par ailleurs contribuer à l'amélioration de la marque employeur. Certaines entreprises cherchent en effet des certifications comme *Top employers*, ou des labels de type *Great place to Work* afin de figurer au palmarès des entreprises où il fait bon travailler. D'autres font des enquêtes ponctuelles ou participent à des Awards du bien-être au travail (*Bloom at work*). Les entreprises sont en outre susceptibles d'être notées directement et anonymement par les salariés. Le site d'offres d'emploi Glassdoor classe chaque année les meilleurs employeurs. La marque employeur doit donc prendre appui sur des réalités, des actions concrètes menées dans l'entreprise ; la négociation sur la QVCT permet de les identifier et de les promouvoir.

Enfin, la négociation sur la QVCT est un outil d'accompagnement des évolutions sociétales structurelles ou conjoncturelles, qu'il s'agisse de la digitalisation (nouvelles formes de travail, différences de génération et risques de décrochage), des difficultés de recrutement, de l'allongement de la durée d'activité ou de la limitation des impacts environnementaux.

2. Quel est précisément l'objet de la négociation sur la QVCT ?

Laurence Fin-Langer – L'[article L. 2242-17 du Code du travail](#) dresse la liste des thèmes devant être négociés annuellement par accord. À défaut d'accord, un accord de méthode peut fixer non seulement le calendrier de ces négociations, leur périodicité dans la limite de 4 ans mais aussi dresser la liste des sujets abordés conformément à l'article L. 2242-10 permettant une adaptation au niveau de chaque entreprise. Certains concernent tous les salariés : il s'agit de l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle (1°), l'exercice du droit d'expression directe et collective (6°), le droit à la déconnexion en vue d'assurer le temps de repos et de congé ainsi que la vie personnelle et familiale (7°), le régime de prévoyance (5°), les mesures visant à assurer la mobilité mais seulement pour les entreprises dont au moins 50 salariés travaillent sur le même site (8°).

D'autres thèmes ne concernent que certains salariés : les femmes et les travailleurs à temps partiel pour atteindre l'égalité professionnelle en ce qui concerne la rémunération, l'accès à l'emploi, la formation, le déroulement de carrière et de promotion, les conditions de travail et d'emploi (2°), les salariés victimes ou potentiellement victimes de discriminations en ce qui concerne le recrutement, l'emploi et l'accès à la formation (3°) les travailleurs handicapés, avec l'idée d'une sensibilisation de l'ensemble du personnel au handicap (4°).

Mais alors faut-il nécessairement négocier sur tous les thèmes et cela tous les ans, à défaut d'accord de méthode ? L'accord pourrait-il être remis en cause en raison des lacunes constatées ? L'article L. 2242-17 semble fixer une liste impérative : l'accord « *porte sur* », contrastant avec les dispositions suivantes qui donnent la possibilité de négocier sur d'autres thèmes tels que la prévention des effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels, la santé et la sécurité au travail, la prévention des risques professionnels. Les articles L. 2242-19 et L. 2242-19-1 indiquent en effet que cette négociation « *peut également porter* » sur ces thèmes. Ce qui peut remettre en cause le caractère obligatoire de cette négociation au sens large et le caractère exhaustif de cette liste.

Reste que certains thèmes de négociation sont généralement privilégiés. Il en est ainsi de l'organisation du travail et des conditions d'emploi, de la santé et de la prévention des risques professionnels et des stratégies vertes, au détriment par exemple du droit d'expression collective.

3. Quelles sont les mesures à envisager en matière d'organisation du travail ?

Marie-Noëlle Rouspide-Katchadourian – La négociation sur l'organisation du travail vise notamment celle sur l'aménagement du temps de travail, qu'il s'agisse de la mise en place de modes particuliers d'organisation (ex. : travail en équipes successives), de l'aménagement du temps de travail sur une période supérieure à la semaine ([C. trav., art. L. 3121-44](#)) ou encore de la mise en place d'horaires individualisés ([C. trav., art. L. 3121-48](#)). Chacun de ces dispositifs est susceptible de favoriser une organisation plus souple du temps de travail en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise et des souhaits des salariés ou futurs salariés. En outre, depuis quelques mois, la presse se fait l'écho d'expériences menées par certaines entreprises qui ont fait le choix de travailler 4 jours par semaine. Si leur nombre demeure encore limité, ce mode d'organisation est présenté comme favorisant l'amélioration de la marque employeur. La négociation sur la QVCT peut être l'occasion de négocier sur ce point.

Par ailleurs, l'utilisation du télétravail s'est considérablement répandue depuis la crise sanitaire. Une telle organisation tend à améliorer la qualité de vie et des conditions de travail des salariés et à réduire certains coûts. La négociation sur la QVCT est l'occasion d'encadrer cette pratique.

Clarisse Geulin – Pour les entreprises, la question du temps est essentielle dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qui exige une importante réactivité. L'entreprise doit être en mesure de s'adapter rapidement aux aléas, ce qui implique une grande agilité et la recherche de la polyvalence.

La durée du travail et l'organisation du travail sont également au cœur des préoccupations des salariés et des candidats à l'embauche qui ne souhaitent plus désormais – notamment dans le secteur du commerce ou de l'industrie – travailler tous les samedis, ou se voir imposer des soirées d'astreinte ou des plannings comportant des rythmes alternés. La tendance est au « travail à la carte ». Certains souhaitent travailler davantage ; d'autres moins. Certains sont d'accord pour travailler les week-ends ; d'autres, du lundi au vendredi. Certains souhaitent travailler la journée ; d'autres ne sont pas opposés au travail de nuit. Ainsi, des solutions adaptées aux activités et souhaits des salariés sont négociées (ex. : roulement dans les équipes pour éviter le travail tous les week-ends).

La négociation d'un accord sur le télétravail présente un intérêt en termes de souplesse et de limitation des déplacements. Toutefois, il importe de préserver le collectif, en imposant des moments d'échange sur le lieu de travail. En outre, cette nouvelle forme d'organisation exige que l'entreprise se dote de moyens informatiques adaptés, qu'elle veille à la formation des salariés (afin d'éviter tout risque de fracture technologique) et facilite l'accès à l'information (accès aux bases de données à distance ou mise en place d'un portail salarié). Elle suppose également de s'interroger sur un éventuel aménagement des espaces libérés du fait du télétravail et la création de bureaux de passage. Ici encore, la négociation collective s'avère particulièrement opportune.

Enfin, d'autres mesures contribuent à l'amélioration des conditions de travail et peuvent faire l'objet le cas échéant d'une négociation. Tel est le cas, notamment, de celles qui tendent à supprimer « les irritants » (machines défectueuses, photocopieur par exemple, lenteurs informatiques...). À cet égard, AGRIAL prend soin d'insuffler une dynamique d'amélioration continue avec la création de « groupes de progrès ». Ces groupes mènent une réflexion sur un type de difficultés et présentent leurs conclusions en réunion du personnel (remise d'Awards pour primer les meilleures réalisations). La création de ces groupes permet aux équipes d'exprimer leur savoir-faire. Ils sont très utiles et appréciés. Il est en effet important de laisser des espaces de liberté, d'expérimentation collective et de pouvoir faire confiance au management de proximité. La mise en place de ces groupes par accord collectif y contribue.

Marie Laffitte – L'essentiel des négociations, en lien direct avec la qualité des conditions de travail, repose actuellement sur deux piliers : la durée du travail (comment l'organiser ? Quelle autonomie et quelle latitude sont laissées au salarié ?) et les contreparties à ce temps professionnel, accordées au salarié. Sur ce dernier point, il s'agit essentiellement de la rémunération sous toutes ses composantes (soumise à cotisations et générant des droits : IJSS, assurance chômage, retraite, indemnité de congés payés, de rupture...). Sont également visées les rémunérations non salariales à savoir l'épargne salariale, la prime de partage de la valeur, les tickets restaurant, la mutuelle, la prévoyance et la retraite supplémentaire (Sur ce thème : *V. JCP S 2022, n° 51-52, n° spécial sur les rémunérations non salariales.* – *V. également, Pour la mise en place d'une politique de rémunérations efficiente et engagée, O. Rault-Dubois et A. Ferreira, Lexbase, La lettre juridique, 15 déc. 2022.*)

En matière de durée du travail, les négociateurs disposent d'une grande liberté et peuvent s'affranchir des règles supplétives prévues par le Code du travail et de celles figurant, le cas échéant, dans la convention collective par la conclusion d'un accord d'entreprise. Nombre d'entre elles ignore encore l'étendue de cette liberté et n'exploite pas toutes les potentialités offertes par le Code du travail, notamment pour lever des règles jugées contraignantes et en adopter de nouvelles plus adaptées à l'entreprise, plus lisibles et moins onéreuses à appliquer. Par exemple, en matière de congés payés, l'application des règles du Code du travail prévoyant l'attribution éventuelle d'un ou deux jours de fractionnement nécessite un suivi et un calcul précis tant pour le salarié que pour les RH. Il est pourtant possible d'écarter cette règle par accord d'entreprise au profit de mesures plus simples, nécessitant un suivi plus aisé par les RH et évitant que les salariés adoptent des stratégies de pose de congés destinées à leur offrir le maximum de jours.

De même en matière d'aménagement et d'organisation du temps de travail tout ou presque peut être envisagé. La règle est le décompte du travail en heures sur la semaine, le plus souvent de 5 jours. Les salariés sont toutefois en attente de disposer de jours de réduction du temps de travail, sous forme de journées ou demi-journées prises chaque semaine ou le cas échéant de journées ou demi-journées de repos dont ils pourront bénéficier dans un cadre plus large, le plus souvent l'année en complément des droits à congés. Pour mettre en œuvre de tels aménagements et répondre aux besoins de l'entreprise et aux attentes des salariés, la négociation d'un accord d'entreprise est le plus souvent nécessaire, Elle traduit un dialogue social effectif dans l'entreprise.

Lorsque l'activité de l'entreprise le permet, des JRTT peuvent être accordés dans le cadre d'une annualisation (par exemple 11 RTT par an avec une durée de référence hebdomadaire de 37 heures sur 4,5 jours). Peut être prévu également un dispositif d'horaires variables, complété le cas échéant par un compte épargne temps (CET).

Cette flexibilité implique d'accorder de l'autonomie aux équipes dans la gestion du temps de travail, de disposer d'un management de qualité afin que cette autonomie laissée aux salariés soit source d'implication de ces derniers et de performance pour l'entreprise. Le travail à distance dans le cadre du télétravail est également de nature à accroître l'autonomie des salariés. Tous ces dispositifs nécessitent une rédaction créative et précise des clauses des accords d'entreprise pour répondre à toutes les situations, et aux exigences d'ordre public, qu'il s'agisse, dans un accord sur le télétravail, de la prise en charge des frais, de la fixation des lieux où le télétravail peut être réalisé, de la santé et la sécurité du salarié en situation de télétravail, etc. Ces accords doivent être précis pour éviter des contentieux portant par exemple, sur une demande de remboursement des frais de chauffage, ou des difficultés au regard des règles fiscales et du paiement de cotisations sociales lorsque le salarié en télétravail exerce hors du territoire français, ou encore pour éviter un burn-out lié à un surinvestissement du salarié placé en situation de télétravail.

En ce qui concerne la rémunération, le même soin doit être accordé à la rédaction des accords pour éviter des contentieux prud'homaux (par exemple sur le fondement de l'égalité de traitement), ou avec l'URSSAF. L'accord d'entreprise est une norme collective. En conséquence, en cas de rédaction ambiguë ou imparfaite, le risque pécuniaire peut être très élevé pour l'entreprise.

Donnons l'exemple d'une clause d'un accord prévoyant une pause de 10 minutes par demi-journée dont la rédaction est ambiguë en ce qui concerne son assimilation (ou non) à du temps de travail effectif. Une demande de rappel de salaire peut s'élever à 4 081 844 euro pour une entreprise de 1 000 salariés : (20 minutes / jour, soit 0,33 h) X 5 jours X 47 semaines (52 - 5 CP) X 3 ans (durée de prescription) X 1 000 salariés X 11 euro (au titre du paiement de 20 minutes de pause) X 145 % (coût des charges patronales) X 110 % (indemnité de congés payés).

4. Quelles mesures négocier en termes de santé et de sécurité au travail ? Quels sont les enjeux en matière judiciaire ?

Laurence Fin-Langer – L'obligation de sécurité a été considérée comme une obligation de résultat et de nature contractuelle depuis les arrêts amiante du 28 février 2002 (*G. Vachet, L'obligation de sécurité de résultat : une notion séduisante, mais inappropriée : JCP S 2016, 1136*. – *M. Babin, L'obligation de sécurité de résultat, nouvelle approche : JCP S 2016, 1011*) : l'employeur engageait sa responsabilité dès lors que le salarié était exposé à un risque. Il ne pouvait pas s'exonérer en prouvant qu'il avait pris toutes les mesures nécessaires et réglementaires pour éviter le risque. La chambre sociale a fait évoluer sa position. Désormais, il peut prouver qu'il a pris toutes les mesures de prévention requises (*Cass. soc., 25 nov. 2015, n° 14-24.444 : JCP S 2016, 1011*. – *Cass. soc., 1er juin 2016, n° 14-19.702 : JCP S 2016, 1220*, note G. Loiseau ; *RD 2016, p. 709*). L'obligation de sécurité a retrouvé sa fonction pédagogique et préventive : l'employeur doit tout faire pour éviter les accidents. Il ne s'agit pas de garantir une indemnisation dont le rôle revient en réalité au droit de la sécurité sociale. Il s'agit de préserver la santé physique mais aussi mentale des salariés.

L'obligation de sécurité concerne aussi les règles d'organisation du travail, les cadences, la charge de travail, etc. Le droit à la déconnexion consacré par la [loi Travail](#) va également dans le sens d'une meilleure prise en compte des risques psychosociaux (controverse : *RD 2016, p. 592*).

La question est de déterminer quelles sont les mesures préventives et correctives que l'employeur peut ou doit prendre, au-delà des règles particulières applicables à certains risques spécifiques (*C. trav., art. R. 4423-1 et s.* : pour les risques biologiques. – *C. trav., art. R. 4412-120* : en matière d'amiante). Plusieurs arrêts récents apportent des éléments de réponse. Dans un arrêt du 11 septembre 2019 (*Cass. soc., 11 sept. 2019, n° 17-24.879 et s. : JCP S 2019, 1282*, note D. Asquinazi-Bailleux), le manquement à l'obligation de sécurité est caractérisé en raison de l'absence de masque de protection efficace pour filtrer les poussières cancérigènes, de l'absence d'information, d'un système d'évacuation des poussières insuffisant, des arrosages défilants. En revanche, dans une autre décision, des syndicats ont été déboutés de leur demande de suspension d'un projet d'externalisation de la direction industrielle de production d'énergie, l'employeur ayant pris des mesures pour éviter les risques psychosociaux, telles qu'un plan de reclassement, un suivi psychologique, un dispositif d'évolution des conditions de vie au travail et de formation des managers, le tout sur une longue période (*Cass. soc., 22 oct. 2015, n° 14-20.173, Aréva : JurisData n° 2015-024091 ; JCP S 2016, 1046*, note F. Dumont ; *D. 2015, p. 2324*).

L'article L. 2242-19-1 du Code du travail selon lequel « la négociation prévue à l'article L. 2242-17 peut également porter sur la qualité des conditions de travail, notamment sur la santé et la sécurité au travail et la prévention des risques professionnels » ouvre ainsi la possibilité de négocier sur ces mesures, sans pour autant exonérer l'employeur de son obligation. Elle pourrait ainsi l'aider dans la détermination des mesures à prendre et montrer sa volonté de prendre toutes les mesures visant à protéger les salariés. L'utilisation des nouvelles technologies va sans doute créer de nouveaux risques : technostress, perte de sens du travail résultant de l'introduction de l'intelligence artificielle, conséquences sur la santé mentale de la surveillance numérique etc.

Clarisse Geulin – La santé et la sécurité au travail sont des priorités au sein du groupe AGRIAL. Diverses mesures ont été prises afin notamment de limiter les troubles musculosquelettiques (mise en place de matériel de manutention, formation « gestes et postures », échauffements, exosquelettes, présence de formateur interne et d'un réseau de salariés sauveteurs secouristes du travail. Des mesures d'accompagnement des salariés en fin de carrière sont également prévues : compte épargne temps, retraite progressive...

Par ailleurs, des mesures spécifiques existent en matière de prévention du risque pour la santé. Elles sont le fruit d'un travail mené avec la commission santé sécurité et conditions de travail et la médecine du travail, le cas échéant. Il s'agit notamment de la mise en place d'une cellule d'écoute et d'un réseau d'assistantes sociales en vue d'accompagner le collaborateur et sa famille dans certaines situations difficiles tels qu'un état de dépendance d'un parent âgé qui nécessite son placement en maison de retraite ou la survenance d'un handicap.

Avec l'allongement de la durée d'activité, il est indispensable de préserver encore davantage la santé des collaborateurs (limiter le turnover, l'absentéisme, les maladies professionnelles). Une des pistes de réflexion consiste à identifier certains postes de fin de carrière comportant moins de contraintes physiques et/ou psychiques.

Marie Laffitte – Nous assistons depuis quelques années à un développement très important du contentieux lié à la santé et à la sécurité des salariés au travail, en ce qui concerne en particulier la santé mentale des salariés. Ce contentieux des risques psycho-sociaux (« RPS ») s'exprime d'abord dans le cadre du contentieux du droit du travail. Des salariés invoquent devant le conseil de prud'hommes la méconnaissance par l'employeur de l'obligation de veiller à la santé et à la sécurité des salariés et demandent que soit prononcée la rupture du contrat aux torts de l'employeur (demande de résiliation judiciaire du contrat) et sa condamnation à payer des dommages et intérêts pour licenciement abusif, ou selon le cas, pour licenciement nul. Ce contentieux s'exprime également en matière de sécurité sociale. Le salarié déclare un accident du travail ou une maladie professionnelle afin d'être mieux indemnisé pendant son arrêt de travail et obtenir le cas échéant une indemnisation complémentaire si la faute inexcusable de l'employeur est reconnue.

Le salarié invoque le cas échéant un harcèlement moral, une situation d'épuisement professionnel (*burn-out*), une situation de travail et un climat social dégradés...

Dans de tels cas de figure, lorsque l'entreprise a nourri un dialogue social régulier et de qualité avec les représentants du personnel avec la conclusion de nombreux accords collectifs, régulièrement renégociés, elle pourra démontrer au juge et à la caisse primaire d'assurance maladie qui réalise l'enquête sur le caractère professionnel, ou non, de l'accident ou de la maladie, sa réelle et constante préoccupation d'accorder de bonnes conditions de travail aux salariés. À cet effet, elle produira les accords relatifs aux salaires, les accords de participation, d'intéressement, de PEE, de PEPA ou de PPV, les accords sur les titres restaurant, les titres de mobilité, la prise en charge des frais de carburant, les accords concernant les frais de santé destinés à financer les dépenses médicales des salariés et de leur famille, l'engagement de financement d'un régime de prévoyance décès destiné à assurer au salarié qu'en cas de décès, le versement d'un capital décès et/ou d'une rente d'éducation pour les enfants, l'engagement de financement d'un dispositif de retraite supplémentaire...

L'entreprise pourra également avancer les accords conclus en matière d'organisation du temps de travail qui pourront mentionner l'attention portée à la QVCT et garantir des congés supra légaux, des jours supplémentaires d'ancienneté, des jours pour événements familiaux plus nombreux que ceux prévus par la loi ou la convention collective, des prises de poste plus tardives à la rentrée scolaire ou encore des heures non travaillées les veilles de Noël, etc.

Enfin, elle pourra se prévaloir des accords sur le droit à la déconnexion, le télétravail et la prévention des risques psychosociaux.

L'entreprise pourra également mettre en avant un accord sur le télétravail qui prévoit des mesures relatives aux plages horaires de disponibilité, au suivi du temps de travail et de la charge de travail, à la mise en place d'un dispositif d'alerte sur la charge de travail pour les situations de télétravail habituel, au maintien du lien avec l'entreprise...

En l'absence d'accord d'entreprise, l'employeur peut s'appuyer sur les chartes en vigueur dans l'entreprise, les actes ou engagements unilatéraux. Néanmoins, lorsque les textes sont le fruit d'une négociation avec les partenaires sociaux, il est plus facile de démontrer l'existence d'une réelle prise en compte des intérêts des salariés.

5. Quelles stratégies « vertes » mettre en place ?

Marie-Noëlle Rouspide-Katchadourian – La négociation sur la mobilité des salariés entre leur lieu de résidence habituelle et le lieu de travail constitue un des principaux leviers d'action. La [loi de finances rectificative pour 2022](#) a apporté diverses améliorations (dont certaines sont temporaires) aux conditions de prise en charge des frais de transport personnels des salariés qu'il s'agisse de la « prime transport » ([C. trav., art. L. 3261-3](#)) du « forfait mobilités durables » ([C. trav., art. L. 3261-3-1](#)), ou de la prise en charge d'une partie des frais de transports publics de personnes ou de services publics de location de vélos ([C. trav., art. L. 3261-1-2](#). – V. [JCP E 2022, 756](#), [C. Terrenoire](#)).

En termes de stratégies vertes, on peut également invoquer la mise en place du télétravail. S'il est considéré comme une action verte (économie d'énergie, de locaux, de transports pour l'entreprise), il peut toutefois entraîner une consommation énergétique en hausse au domicile du salarié ([K. Kettenberger citée par F. Mehrez, Actuel RH, 3 oct. 2022](#)).

Clarisse Geulin – Ces mesures ne sont pas adaptées à toutes les entreprises. Certains salariés travaillent dans des agglomérations ; d'autres en milieu rural. Les attentes des collaborateurs peuvent alors être très différentes. En outre, certaines mesures peuvent s'avérer difficiles à mettre en place car elles ne peuvent bénéficier à l'ensemble des salariés. Des postes sont « télétravaillables » ; d'autres non. Chaque entreprise doit s'adapter au contexte dans lequel elle évolue.

Marie Laffitte – Quelle que soit la situation de l'entreprise, dès lors qu'elle dispose d'au moins un délégué syndical et qu'elle compte au moins cinquante salariés sur un même site, elle a l'obligation d'engager une négociation annuelle portant sur des « mesures visant à améliorer la mobilité des salariés entre leur lieu de résidence habituelle et leur lieu de travail, notamment en réduisant le coût de la mobilité, en incitant à l'usage des modes de transport vertueux ainsi que par la prise en charge des frais mentionnés aux articles L. 3261-3 et L. 3261-3-1 » ([C. trav., art. L. 2242-17, 8°](#)). L'ouverture d'une négociation est obligatoire chaque année à défaut d'accord prévoyant une périodicité autre. Mais il n'existe pas d'obligation de conclure un accord.

Dans les zones urbaines, le développement de mobilités douces répond à une attente de plus en plus souvent exprimée par les salariés. Assurer des mobilités douces répond également à l'objectif de l'entreprise d'améliorer la qualité de vie des salariés, en particulier dans sa composante santé (par la réduction des pollutions, l'exercice d'une activité physique, un moindre stress à l'occasion des déplacements...).

D'autres mesures innovantes sont également envisageables. Il est possible par exemple d'intégrer dans les accords d'intéressement des critères de performance liés à la réduction de l'empreinte de l'entreprise sur l'environnement afin d'impliquer les salariés dans cette démarche vertueuse pour tous grâce à la réduction des déplacements professionnels, de la consommation d'énergie, de l'espace numérique, par salarié ou par équipe.

6. Accord, décision unilatérale, quelle est la procédure à suivre ?

Laurence Fin-Langer – Si la négociation sur la QVCT est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés comprenant des délégués syndicaux, elle est facultative dans les autres. La QVCT est donc un thème qui concerne potentiellement toutes les entreprises, y compris celles dépourvues d'organisations syndicales représentatives. Désormais, tous les accords d'entreprise, d'établissement, interentreprises et de groupe doivent répondre aux conditions de majorité visées à l'article L. 2232-12, alinéa 1er. Il s'agit d'assurer une meilleure légitimité de ces accords. À défaut de syndicats représentatifs, des formes subsidiaires de négociation ont été mises en place ([C. trav., art. L. 2232-21 et L. 2232-22](#)). Il en est de même pour les entreprises comprises entre 11 et 49 salariés ([C. trav., art. L. 2232-23-1, L. 2232-24 et L. 2232-25](#)).

Sur le fond, il est indispensable de tenir compte de la convention de branche, car potentiellement certaines mesures relèvent du bloc 1, à savoir les garanties collectives complémentaires (protection sociale), l'égalité professionnelle et certaines mesures relatives aux équivalences, travail de nuit, temps partiel. D'autres dispositions relèvent du bloc 2 : prévention des effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels, mais aussi les dispositions relatives à l'insertion professionnelle et maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés. Le reste (mobilité douce, télétravail) relève du bloc 3, l'accord d'entreprise bénéficiant alors d'une liberté totale par rapport à la convention de branche.

À défaut de négocier un accord collectif, certaines mesures peuvent être décidées par l'employeur seul soit par une charte (V. par ex droit à la déconnexion) soit par un plan d'action (V. par ex l'égalité hommes-femmes) soit par une décision unilatérale (V. par ex les mesures de prévention, dans le cadre du document unique d'évaluation des risques). Toute la difficulté tient parfois à l'interprétation du caractère subsidiaire : faut-il tenter une négociation et ce n'est qu'en cas d'échec que la décision unilatérale peut être prise ou cette obligation préalable est-elle écartée ? Tout dépend des dispositions en jeu. Ainsi, pour le télétravail, l'article L. 1222-9 décide que « *le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif, ou à défaut dans le cadre d'une charte* ». Il ne semble pas exister une obligation de négociation préalable. Pour le droit à la déconnexion, en revanche, l'article L. 2242-17 le cite parmi les obligations de négocier ; ce n'est qu'à défaut d'avoir abouti à un accord qu'une charte peut être élaborée.

7. Pourquoi privilégier la négociation et sous quelle forme ?

Marie-Noëlle Rouspide-Katchadourian – Lorsque l'employeur a le choix entre une décision unilatérale et la négociation d'un accord collectif, il est logique de privilégier le dialogue avec les partenaires sociaux pour l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail. Il est toutefois d'autres enjeux. Par exemple, en matière de protection sociale complémentaire ([CSS, art. L. 911-1](#)), un accord collectif s'impose à tous les salariés concernés. Peu importe leur date

d'embauche, ils sont tenus de cotiser aux garanties de prévoyance complémentaire. En revanche, en cas de mise en place unilatérale, le salarié, embauché avant cette mise en place, peut refuser d'y adhérer et d'y cotiser ([L. n° 89-1009, 31 déc. 1989, art. 11.](#) – V. aussi pour le Perco : [C. mon. fin., art. L. 224-25.](#) – Pour la retraite supplémentaire : [Circ. DSS 344, 25 sept. 2013](#)).

Clarisse Geulin – L'accord collectif permet une co-construction avec les partenaires sociaux qui répond aux besoins du terrain, de l'entreprise et qui emporte l'adhésion. Les échanges avec les partenaires sociaux permettent d'enrichir le contenu de l'accord (mise en place de nouveaux dispositifs avec une période d'expérimentation, possibilité, le cas échéant, de rectifications).

Marie Laffitte – Dès lors que la négociation est privilégiée, certaines questions préalables relatives notamment à la conclusion d'un accord global ou d'accords distincts pour chaque sujet doivent être envisagées par les négociateurs en amont, car elles structurent la négociation. Il en est de même de la durée déterminée ou indéterminée de chaque accord.

Ces choix doivent être opérés en fonction de l'objet de l'accord et du contexte dans lequel évolue l'entreprise : quelle est sa représentation syndicale ? Quelles sont les évolutions probables de cette représentation ? Une cession, une fusion, un apport partiel d'actif sont-ils envisagés dans les prochains mois, ou dans les prochaines années ?

S'agissant de la durée, des confusions sont parfois opérées entre durée de l'accord et périodicité de l'obligation de renégocier. Par exemple, sur le droit à la déconnexion, le Code du travail impose de renégocier chaque année, à défaut d'accord prévoyant une renégociation sur une périodicité plus longue pouvant aller jusqu'à 4 ans. Certains négociateurs ont ainsi conclu des accords à durée déterminée de quatre ans. Néanmoins, dans ce cas, ils n'échappent pas à l'obligation de porter à l'ordre du jour de chaque négociation annuelle la question de la révision de l'accord sur le droit à la déconnexion.

En outre, un accord à durée déterminée ne peut pas être dénoncé unilatéralement et les conditions de sa révision sont plus contraignantes. La conclusion d'accords à durée déterminée pour une durée de plusieurs années est donc souvent déconseillée.

En revanche, la conclusion d'un accord "frais de santé" d'une durée d'un an, qui coïncide avec l'année civile et en général avec les échéances du contrat d'assurance, peut être pertinente. En effet, la formalisation du régime par un accord d'entreprise exonère l'employeur de toute obligation de remise individuelle (alors que la remise à chaque salarié de la décision unilatérale est une condition d'exonération de cotisations sociales et fiscales). En outre, le financement du régime évolue le plus souvent le 1er janvier de chaque année, soit par décision de l'organisme assureur soit par l'effet de l'évolution du plafond annuel de la sécurité sociale. Enfin, la conclusion chaque année d'un nouvel accord à durée déterminée d'un an est pertinente puisqu'est concernée une rémunération indirecte qui vient en complément de la négociation sur les salaires.

S'agissant d'un accord sur le droit à la déconnexion ou sur le télétravail ou sur le forfait annuel en jours des cadres ou non cadres autonomes... l'accord sera le plus souvent conclu pour une durée indéterminée car une révision annuelle est rarement utile. Ce dernier exemple illustre la question de l'opportunité d'un accord unique ou d'accords séparés. L'accord unique peut présenter l'avantage de regrouper dans un seul *instrumentum* toutes les clauses, ce qui en facilite la lecture. Il présente néanmoins l'inconvénient de constituer, sauf clause spécifique, un tout indivisible. Ainsi, en cas de nécessité de réviser une clause de l'accord et de refus des partenaires sociaux de s'engager dans cette voie, l'autre partie n'aura pas d'autre solution que de dénoncer l'intégralité de l'accord ou de renoncer à la révision de la clause. Or, s'agissant par exemple de clauses qui seraient insuffisantes pour assurer la validité du recours au forfait en jours, l'absence de révision de l'accord pourrait permettre à des salariés bénéficiaires d'une convention de forfait en jours de réclamer le bénéfice d'heures supplémentaires, ce qui constituerait un risque important pour l'entreprise.

Il est donc essentiel de connaître les règles de révision, de dénonciation, de mise en cause des accords à durée déterminée et indéterminée afin d'orienter la négociation au regard de la solution privilégiée (accords à durée déterminée ou indéterminée, accord unique ou plusieurs accords), selon la nature des sujets de négociation.

Laurence Fin-Langer – Il est tout d'abord indispensable de déterminer le niveau le plus pertinent pour négocier, puisqu'en principe, tout accord qui peut être négocié au niveau de l'entreprise peut l'être au niveau du groupe. Selon les [articles L. 2232-30 et suivants du Code du travail](#), la négociation n'est alors possible qu'avec les organisations syndicales représentatives au niveau du groupe. La Cour de cassation a rappelé que l'accord de groupe devait préciser le périmètre d'application de cet accord, donc déterminer les entreprises liées par ce dernier. À défaut, seuls les signataires sont tenus de le respecter ([Cass. soc., 21 mars 2018, 16-21.741 : JCP S 2018, 1186](#)). Cela permet non seulement d'uniformiser les conditions de travail mais aussi à certaines conditions de dispenser les entreprises membres du groupe de leur obligation de négocier. Il faut qu'un accord de méthode, conclu au niveau du groupe, prévoit cette faculté ainsi que les thèmes concernés et qu'un accord soit conclu au niveau du groupe portant sur les matières en question ([C. trav., art. L. 2232-33 à L. 2232-35](#)). Cela évite les doubles négociations. Par ailleurs, l'accord de groupe conclu peut désormais se substituer aux accords d'entreprise ayant le même objet qu'ils soient conclus avant ou après l'accord de groupe. Il faut cependant une clause expresse dans l'accord de groupe pour prévoir une telle substitution ([C. trav., art. L. 2253-5](#)). Une négociation au niveau d'un établissement est également possible afin d'être adaptée au plus près des besoins de l'entreprise et des salariés.

Clarisse Geulin – La vigilance impose également aux parties à l'accord de soigner la rédaction des préambules afin de préciser le contexte de la négociation, la finalité et surtout l'esprit de l'accord. Chaque entreprise a son histoire et ses habitudes. Elle doit s'adapter à l'existant et tenir compte du contenu des éventuels accords d'ores et déjà applicables (égalité hommes-femmes, GPEC, temps de travail, pénibilité, télétravail, déconnexion...)

En outre, il convient de s'assurer que les dispositions négociées pourront être déclinées dans les formes et délais prévus. Ce travail est notamment accompli en lien avec les services des ressources humaines (service paie, contrôleur de gestion sociale...) et les managers.

Enfin, la communication est essentielle ; l'effectivité des mesures négociées en dépend. Les moyens de communication utilisés varient en fonction des thèmes négociés (réunion, courrier, affichage...).

Marie Laffitte – La grande liberté laissée aux partenaires sociaux et aux entreprises pour construire les normes internes peut entraîner des abus au détriment des salariés. La Cour de cassation se montre très vigilante en ce qui concerne l'obligation de loyauté dans les négociations.

Cette obligation se décline de plusieurs façons, notamment par la réalisation d'un diagnostic partagé de la situation au début de la négociation (par exemple : pour une négociation sur les astreintes, il conviendra de vérifier quels sont les salariés concernés par cette mesure, combien de semaines ou de jours d'astreinte assurent-ils par an, combien d'heures d'intervention accomplissent-ils en moyenne par période d'astreinte, quels sont les éventuels dépassements des durées maximales journalières, hebdomadaires...). L'obligation de loyauté interdit pas ailleurs de mener des discussions ou des négociations séparées. Elle implique la rédaction d'un procès-verbal lors de chaque réunion de négociation pour en assurer la traçabilité.

Le préambule de l'accord permet de rappeler cette règle et d'attirer l'attention sur quelques points sensibles, notamment la primauté de l'accord d'entreprise sur l'accord de branche et/ou un accord de branche interprofessionnel (V. ceux relatifs au télétravail), sous réserve des thèmes « sanctuarisés » en application de la loi. L'absence de loyauté des négociations pourrait être invoquée pour demander l'annulation de l'accord.

Il est souhaitable par ailleurs de prévoir, dès la réunion préparatoire, un calendrier précis de négociation. À défaut, il peut être difficile de mettre un terme à la négociation, étant rappelé que tant qu'elle n'est pas clôturée, l'employeur a, sauf exception, l'interdiction de prendre des mesures unilatérales sur les sujets en cours de négociation ([C. trav., art. L. 2242-4](#)). Prendre une décision unilatérale alors qu'une négociation est en cours portant sur le même objet constitue un délit d'entrave, outre la possibilité de suspension de la décision unilatérale. Il est donc impératif de formaliser dans un procès-verbal la clôture de la négociation et de déposer l'accord en cas d'issue favorable ou, à défaut, le procès-verbal de désaccord consignait les positions respectives des parties dans leur dernier état.

Mots clés : Conditions de travail. - Négociation collective. - Qualité de vie et des conditions de travail.

Textes : [C. trav., art. L. 2242-1, L. 2242-13, L. 2242-17 et L. 2242-19-1](#)

Encyclopédies : [Travail traité, fasc. 1-32](#), par Gérard Vachet. – [Travail Traité, fasc. 20-10](#), par François Dumont