

# Le dialogue social au service de la qualité du travail ?



# Sommaire.

INTRODUCTION .....	<b>3</b>
La qualité du travail, notion protéiforme.....	3
La parole paritaire du terrain.....	4
1. QUELLES REPRESENTATIONS DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL ? .....	<b>6</b>
Une approche par le « travail réel » .....	6
La pression économique, facteur de qualité empêchée.....	7
La qualité des produits et du service : une approche employeur restrictive ?.....	9
La reconnaissance et la discussion sur le travail : des indispensables pour les salariés.....	9
2. QUELS INCONTOURNABLES POUR UNE QUALITÉ DU TRAVAIL ? .....	<b>11</b>
L'importance du collectif et de politiques inclusives.....	11
Un management en souffrance à considérer.....	12
La question soulevée de l'attractivité et de la valorisation des métiers .....	14
3. QUEL DIALOGUE SUR LA QUALITÉ DU TRAVAIL ?.....	<b>17</b>
Le DUERP, point d'entrée du dialogue sur le travail.....	17
Une disparité de pratiques de dialogue social.....	18
Un dialogue professionnel en construction.....	21
CONCLUSION.....	<b>23</b>
REMERCIEMENTS.....	<b>26</b>
ANNEXE.....	<b>27</b>
REVUE DE LITTÉRATURE.....	<b>28</b>

# Introduction.

La pandémie Covid-19 a eu pour effet immédiat de placer au centre des préoccupations la sécurité sanitaire et les enjeux de santé au travail. Puis, au fil des mois et des changements contraints, dans les habitudes, conditions et relations de travail, elle a soulevé de nouvelles interrogations quant au **rapport au travail**. Au regard de cette situation inédite, Réalités du dialogue social a créé un **groupe de réflexion sur la question du sens au travail et la façon dont les partenaires sociaux<sup>1</sup> s'en emparent, ou pas**. Lors des réunions préparatoires en juillet 2022, l'intérêt des membres s'est trouvé converger vers ce que signifie le « *faire travail* ». Pourquoi les salariés ou agents tiennent-ils dans le travail ? La perte de la qualité du travail fait-elle oublier le sens ? Parle-t-on dans les entreprises, ou toutes autres organisations, de conditions de réalisation du travail, de santé et de prévention des risques psychosociaux (RPS), du sens de l'activité ? Si oui, où se situent ces échanges ? Quel rôle joue le dialogue social ?

Face au déficit de connaissances et de compréhension de ce sentiment de perte de sens du travail<sup>2</sup> et à la nécessité d'accéder aux enjeux concrets du travail, **la notion même de qualité du travail s'est imposée comme terrain d'enquête**. Pour étudier la place du dialogue social dans cette quête de sens, il a été décidé d'aller à la rencontre de représentants de salariés et de représentants d'employeurs, avec pour objectif, dans un premier temps, d'éclairer le caractère polymorphe de la qualité du travail, comme sa part de subjectivité, puis de regarder ses différentes représentations. Il s'agissait également d'identifier des actions inspirantes parmi lesquelles le dialogue social aurait à jouer un rôle de catalyseur et de proposer aux partenaires sociaux des expériences de dialogue, réussies ou non.

## LA QUALITÉ DU TRAVAIL, NOTION PROTÉIFORME

Les débats actuels, publics comme académiques, témoignent de l'appréhension collective accrue relative à nos manières de travailler, aux transformations de l'activité et des conditions de travail<sup>3</sup>. Dans le contexte de sortie de pandémie et d'inquiétudes exprimées notamment lors de la réforme des retraites<sup>4</sup>, la qualité du travail est devenue un enjeu essentiel.

1. Les partenaires sociaux correspondent aux représentants des employeurs et des salariés

2. *Sens de la vie, sens du travail, Pratiques et méthodes de l'accompagnement en éducation, travail et santé*, DUNOD, 2019

3. Dominique LHUILIER, *Qualité du travail, qualité au travail*, Octares, 2014

4. Analyse retraites, Document INSEE n°4, mars 2023

Mais qu'entend-on par qualité du travail ? Quelles dimensions cette dernière peut-elle recouvrir : un sujet intime, ce pourquoi les gens se lèvent le matin, une qualité collectivement organisée et partagée ou plutôt objectivée par des critères ?

**Cette question touche à l'organisation du travail et à ses caractéristiques ainsi qu'à la qualité attendue dans le service ou la production.** Comment à ce titre relier bien-être et efficacité au travail d'une part, gage de performance<sup>5</sup> pour l'entreprise d'autre part, ce d'autant que l'employeur reste parfois avec une vision partielle de ce qui se joue au quotidien ?

S'intéresser à la qualité du travail, c'est aussi un moyen pour les parties prenantes d'apporter des solutions pour faire face :

e à **la perte d'attractivité**, qui va au-delà des nouvelles générations, et contraint les entreprises à travailler sur les attentes de **sens au travail**,

e aux **risques de détérioration de la santé mentale au travail**,

e aux **défis de la prévention**.

De plus en plus d'auteurs s'accordent sur **la notion de qualité empêchée**<sup>6</sup>, comme facteur de risque psychosocial, identifiée par exemple dans des études chez les soignants ou les managers. Le sens au travail émerge quand le « travail bien fait » du point de vue des salariés est reconnu : règles de métier, collectif de travail, valeurs en situation de travail, rémunération...

## LA PAROLE PARITAIRE DU TERRAIN

De janvier à mai 2023, l'Association Réalités du Dialogue Social a interviewé trente-trois personnes dont dix-huit représentants et représentantes d'employeur (direction, ressources humaines, relations sociales) et quinze représentants et représentantes de salariés, titulaires de mandats électifs (CSE, CCSC, conseillers prud'homaux) et/ou syndicaux.

La démarche, dont l'objectif était de comprendre la façon dont se vit la qualité du travail dans les organisations, s'est donc adressée à ces témoins, issus de secteurs d'activité très divers (public comme privé) et de structures de taille variée (de 10 salariés ou agents à 80 000).

**L'un des premiers constats fut celui d'une réelle différence d'appréhension de la notion de qualité du travail entre les employeurs et les organisations syndicales (OS)/ élus.**

5. *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité, refonder les organisations*, La Fabrique de l'Industrie, 2016

6. Yves CLOT, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte 2010

**Pour les OS, la qualité du travail est celle qui est attendue par le salarié et intègre les conditions de travail** (rarement le bien-être au travail). Elle est encouragée par le pouvoir d'agir sur l'organisation du travail et sa finalité, l'équipe ainsi que la reconnaissance du travail accompli. Le rapport publié le 18 avril 2023<sup>7</sup> « *Reconsidérer le travail* » des garants des Assises du travail du Conseil national de la refondation préconise d'ailleurs d'ajouter aux principes généraux de prévention<sup>8</sup>, le principe de l'écoute des salariés sur la technique, l'organisation, les conditions de travail et les relations sociales.

**Pour l'employeur, la qualité du travail porte davantage sur le résultat du travail et son lien avec la qualité de produits ou de services.** Elle recouvre aussi la capacité à entretenir de bonnes relations sociales ou encore se réfère au « bien-être au travail ». D'un côté, la pression économique avec une diminution de moyens et de temps, et de l'autre côté l'absence de valorisation des métiers, constituent deux facteurs majeurs de la dégradation de la qualité du travail. Ce constat est à rapprocher de deux thèmes abordés lors des tables rondes de la journée organisée par le CESE sur le « *Travail dans tous ses états* » en mai 2023<sup>9</sup> : la rémunération et l'évolution des carrières.

S'agissant du dialogue sur la qualité du travail, les enseignements tirés des entretiens montrent **un dialogue social inégal** prenant une coloration sanitaire et sécuritaire de protection des travailleurs, plus que de réflexion globale. Nous avons ainsi constaté que la négociation collective sur la QVCT était peu mobilisée pour aborder la qualité du travail, alors que l'actualité récente<sup>10</sup> montre l'importance - pour donner du sens au travail - que pourrait avoir une négociation sur ce qu'on entend par qualité des produits ou services, du travail et des régulations afin de définir conjointement l'organisation du travail désirée et ses règles de fonctionnement<sup>11</sup>.

**Quant au dialogue professionnel, il peine à s'organiser et fait peser sur les managers une charge mentale croissante.** La nécessité de repenser le management est d'ailleurs partagée par beaucoup. Les managers arrivent-ils à créer des lieux pour parler de la qualité du travail<sup>12</sup> ? Remettre le travail au centre des discussions, c'est aussi penser l'articulation du dialogue professionnel avec le dialogue social.

**Le dialogue social suit les voies légales, consultation, concertation, négociation, discussions, travaux entre les employeurs et les représentants du personnel. Le dialogue professionnel correspond à la participation directe des salariés, échanges entre les salariés et avec les managers (réunions, points d'équipes, groupes de travail, entretiens professionnels...).**

7. [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/note\\_presentation\\_rapport\\_assises\\_travail.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/note_presentation_rapport_assises_travail.pdf)

8. Article L. 4121-2 CT

9. <https://www.lecese.fr/actualites/retour-sur-les-rencontres-du-cese-le-travail-dans-tous-ses-etats>

10. REF MEDEF 2023

11. Christian THUDEROZ, *Négocier l'organisation du travail ?*, La revue des conditions de travail n°7, 2019

12. *Les paroles de plainte en organisation : un processus communicationnel au cœur des enjeux de santé au travail*, Olivia FOLI, Sciences de la société, 2020

# Quelles représentations de la qualité du travail ?

## UNE APPROCHE PAR LE « TRAVAIL RÉEL »

Pour la plupart des **personnes interviewées côté syndical**, la qualité du travail ne se limite pas aux conditions. **Leur constat paraît correspondre à la notion de « travail réel » défendue par les ergonomes et les psychologues du travail.** Cette « réalité du travail » se niche dans les arbitrages quotidiens, parfois invisibles, qui adaptent le travail prescrit (celui de la fiche de poste ou du contrat de travail). Le salarié valorise ce « vrai boulot ». **Les représentants de salariés prennent également en compte l'organisation du travail dans l'analyse du terrain.**



*« La tendance actuelle est au développement personnel et à la prévention hygiéniste sans réflexion sur l'organisation. Nous aidons le salarié à gérer son stress, à bien manger, à bien dormir - avec un axe individuel alors que c'est une question d'organisation. Quand nous interrogeons les salariés, ils parlent des conditions de travail comme s'il s'agissait seulement des locaux, de l'équilibre vie privée/vie pro ou de massages. En réalité il faudrait se concentrer sur la réalité du travail comme le port de charges lourdes, la fréquence d'une tâche, le matériel et la pénibilité. »*

**Une élue d'un service de santé au travail.**

Cette vision de « travail réel » s'illustre au travers de plusieurs exemples :

- ☞ À l'occasion de la mise en place d'une nouvelle organisation comme le flex-office, les syndicats ont regretté que le travail réel de chaque métier ne soit pas pris en compte alors que les salariés adaptent leurs tâches pour que leur travail soit « vivable », en ayant parfois recours à des aménagements de poste de leur propre initiative (casque adapté, ergonomie de l'espace bureau à domicile...).
- ☞ Au sein d'un département dédié à la QVT, la qualité du travail est vue comme opérationnelle et dépendante de l'organisation sur place. La responsable du service indique toutefois que la ressource de chacun et ses besoins jouent aussi un rôle, la qualité du travail revêtant selon elle un caractère subjectif.
- ☞ Un autre DRH voit également le salarié comme acteur de sa qualité de vie au travail (QVT) dès lors que l'entreprise fournit un environnement adéquat.
- ☞ Un élu du secteur hospitalier reconnaît une qualité du travail quand la « prise en charge fonctionnelle », si le lien avec le patient perdure alors que cette continuité n'est pas forcément prévue par les consignes, tout comme les personnels pendant la crise sanitaire qui indiquaient disposer d'un pouvoir d'agir, enfin délesté des exigences gestionnaires de leur poste.

Sur le terrain, beaucoup de représentants syndicaux ont fait part de leur ressenti d'une forme de dégradation, notamment sur les postes ayant un contact avec des clients ou des patients, avec des échanges difficiles et tendus rendant le travail éprouvant. **C'est donc un environnement de travail accidenté qu'il nous a été souvent donné à voir pendant l'enquête.**

Plusieurs raisons à cela ont été présentées en entretien :

☉ Une **intensification du travail** a été évoquée qu'il s'agisse de lignes de production ou de service ou des tâches soumises au décalage horaire. Des salariés ont ainsi témoigné d'une fatigue liée à la surcharge de travail conduisant au recours au télétravail pour pallier un épuisement professionnel en augmentation.

☉ Une **pression managériale** trop importante a aussi incité à travailler à distance.

☉ En parallèle, beaucoup retiennent qu'un travail de qualité nécessite **du temps « pour bien faire »** et de la préparation qui ne sont pas toujours au rendez-vous.

**Cette plongée dans le réel démontre qu'une réflexion sur les temps et les déplacements s'avère cruciale**<sup>13</sup>. Pour l'un des DRH interviewés, la question du rythme de travail s'articule également avec la politique salariale. Une entreprise a ainsi prévu l'indexation des résultats dans un accord d'intéressement sur certains critères liés à la QVT. Un délégué syndical précise de son côté que leur proposition de modification des horaires pour éviter le travail de nuit d'un poste a été refusée par les salariés pour des raisons financières car ils bénéficieraient de primes liées à ces sujétions.

**La qualité du travail est fragile et impactée par de nombreuses dimensions dont les moyens et temps de travail, l'organisation mais aussi la rémunération.**

## **LA PRESSION ÉCONOMIQUE, FACTEUR DE QUALITÉ EMPÊCHÉE**

Lors des entretiens, un constat partagé d'une dégradation de la qualité du travail s'est dessiné se traduisant par une charge mentale croissante, la perte de latitude décisionnelle et le manque de soutien social apporté par le monde professionnel et son entourage (potentiel facteur modérateur du stress professionnel). Le principal responsable serait la pression des chiffres mais aussi une baisse des financements ainsi que de trop nombreuses réorganisations. **Une quête de rentabilité à court terme engendre une rupture avec l'expérience concrète du travail vécue par les salariés.**

13. Thomas COUTROT et Coralie PEREZ, *Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire*, Le Seuil, 2023



Les représentants d'employeur invoquent un contexte économique difficile qui renforce, selon eux, l'enjeu de la performance. Il est aussi question du temps qui manque. **Le maintien dans l'emploi se retrouve alors parfois mis en compétition avec la qualité du travail.** Dans l'industrie, un délégué syndical a déploré le manque de sens qui découle d'une automatisation croissante des process dans une optique d'optimisation des coûts, qui n'épargne pas les services commerciaux dont le travail change quand on leur demande de rester moins longtemps avec les clients. Ce nouveau modèle économique imposant de « *faire plus avec moins* » a largement contribué au sentiment d'une qualité de travail empêchée.



*« L'orientation sur les coûts impose des coupes budgétaires. À titre d'exemple, nous avons réduit les tests et les avons délocalisés. Les salariés du pôle R&D doivent se contenter de résultats qui ne sont pas forcément toujours à la hauteur de ce qui se faisait avant. La valeur clé de la qualité est donc battue en brèche. »*

**Un délégué syndical central  
du secteur industriel.**

D'autres témoins ont souligné **une diminution de la qualité des matières premières ou du service attendu par l'employeur** engendrant une dégradation de la qualité du travail que les salariés apprécient pourtant de fournir quand ils sont en contact intime avec leur activité<sup>14</sup>. Un syndicaliste du médico-social considère ainsi que le « *mode dégradé* », dû à une perte de moyens et de temps, devient le mode normal de travail. Un changement de l'offre de services est vécu comme une baisse de la qualité du travail par les salariés qui, pour l'essentiel, pensent que cela coûte finalement plus cher à l'organisation sur le long terme.

D'autres effets se manifestent :

- ☞ Un dirigeant d'une structure de soins a signalé le risque de souffrance éthique quand le personnel engagé pallie les carences du système de santé.
- ☞ Un autre exprime le mépris et le sentiment d'abandon ressentis lorsque le travail pourtant reconnu par leurs clients ne l'est pas par ceux qui les financent, faisant dire à l'un d'eux : « *le monde économique prime donc nous ne regardons pas la perte du côté humain* ».

**La qualité du travail s'oppose  
aux exigences de rentabilité  
à court terme et les seuls critères  
financiers ne résument pas  
la notion de performance.**

14. Hartmunt ROSA, *Résonance*



## LA QUALITÉ DES PRODUITS ET DU SERVICE : UNE APPROCHE EMPLOYEUR RESTRICTIVE ?

Lors de nos entretiens, la qualité du travail a été vue par plusieurs DRH ou directeurs des relations sociales (DRS) par le prisme de la qualité des produits vendus induisant chez certaines entreprises une mesure collective, et non individuelle, de la production. Les certifications qualité et les audits sont alors utilisés pour contrôler la qualité du travail. **La vision employeur qui ressort de certains échanges passe par la conformité du travail réalisé à celui prescrit.**

Pour une responsable des relations sociales, le sens du résultat peut être établi à travers un questionnaire de satisfaction, permettant ainsi au salarié de savoir s'il a rempli ses objectifs. Sur le sentiment du « travail bien fait », elle pense que son évaluation reste difficile car trop subjective.

Selon une DRH, la qualité du travail est bien corrélée à celle du service client, ce qui l'a conduite à privilégier la montée en compétences des collaborateurs. Un responsable dans le médico-social relie également la qualité du travail à la mission, ce qui suppose de savoir ce qui se passe sur le terrain. Cette réflexion a amené la direction à revoir l'organisation du travail en créant des petites structures plus autonomes.

Un DRH déplore pour sa part l'attention portée à l'environnement de travail au détriment du travail lui-même. Il considère que le sens au travail recouvre trois éléments : l'utilité de son travail, son impact sur la chaîne de valeur et enfin, les compétences dont dispose le salarié pour faire ce travail.

**Selon les représentants de salariés, quand l'approche de l'employeur aborde le travail, elle se situe sur un axe sécuritaire<sup>15</sup>** comme nous le verrons plus avant. Dans ce contexte, des conflits apparaissent. Des salariés interviewés considèrent que l'usure professionnelle peut venir du non-respect des préconisations du médecin du travail quand certains représentants d'employeur ont exprimé leurs craintes que le débat avec les OS s'enlise sur le sujet de la santé au travail. Quand la notion de qualité du travail ne fait pas consensus entre les partenaires sociaux, alors le dialogue se détériore.

## LA RECONNAISSANCE ET LA DISCUSSION SUR LE TRAVAIL : DES INDISPENSABLES POUR LES SALARIÉS

Les syndicats auditionnés regrettent que l'approche de la qualité du travail, côté patronal, se limite souvent à la performance alors que de leur côté, **les salariés attendent une reconnaissance du travail réalisé** et souhaiteraient davantage s'entendre dire « *tu as fait du bon boulot* »<sup>16</sup>.

Ils considèrent devoir démontrer à l'employeur **l'intérêt économique à long terme d'une telle approche, qui réduit l'absentéisme et le turnover** : un salarié considérant qu'il fait un travail de qualité, et reconnu, serait moins souvent absent ou susceptible de quitter l'entreprise.

15. Fanny DARBUS et Emilie LEGRAND, *Santé et travail dans les TPE, s'arranger avec la santé, bricoler avec les risques*, Editions ERES, 2023

16. Jean Philippe BOUILLOUD, *Pouvoir faire un beau travail, une revendication professionnelle*, Editions ERES, 2023

La dégradation actuelle de la qualité du travail proviendrait, pour certains interviewés salariés, du sentiment de déni par l'employeur. Dans des secteurs où le salaire n'est pas élevé, il est pourtant remarqué par tous que l'attente d'une reconnaissance de la qualité du travail est très forte, avec un besoin de visibilité des personnels de tous niveaux, des feedbacks et une forme de fierté partagée du travail.

Un représentant syndical résume ainsi sa vision de la qualité du travail : « *c'est venir au travail sans la boule au ventre, cela suppose écoute et reconnaissance* ». Pour lui, l'expression des salariés doit être entendue par la direction ; ce qu'il ne retrouve pas depuis l'arrivée de nouveaux actionnaires qui ne connaissent, ni l'entreprise, ni le secteur.



« *Les salariés ont besoin de s'exprimer. Ils ont besoin de sentir que quand ils parlent, la direction s'en préoccupe. C'est très chronophage et l'enjeu est aussi de former les organisations syndicales comme la direction à la qualité du dialogue.* »

**Élu, représentant syndical territorial chimie énergie.**

Dans une petite structure, le dirigeant explique que **la qualité du travail va selon lui avec celle du dialogue dans l'entreprise**. Il invoque à ce titre la cohérence de la taille de l'entreprise avec son activité pour avoir un travail bien fait, ce qui permet selon lui de proposer une stratégie claire impliquant les salariés. Cette comparaison avec quelque chose qui serait plus artisanal fait d'ailleurs l'objet de réflexions académiques sur le sens au travail<sup>17</sup> qui pourrait se trouver quand le salarié est fier d'un travail dont il a pu suivre la réalisation dans son ensemble. Valoriser le côté micro de l'activité et enclencher une discussion sur les attendus du travail seraient gage de qualité de ce dernier<sup>18</sup>.

**Si une différence de perception de la qualité du travail semble établie, employeurs et salariés s'accordent sur la nécessité d'un dialogue en amont. La plupart des personnes entendues trouvent qu'il y a une sensibilisation croissante sur cet enjeu mais que les vrais moyens ne sont pas donnés pour « délibérer » sur le travail.**

17. Matthew CRAWFORD, *Eloge du carburateur, Essai sur le sens et la valeur du travail*, La Découverte, 2016

18. Marie-Anne DUJARIER, *Troubles dans le travail*, PUF 2021

## Quels incontournables pour la qualité du travail ?

### L'IMPORTANT DU COLLECTIF ET DE POLITIQUES INCLUSIVES

Les élus et représentants syndicaux interviewés ont été assez unanimes sur **la nécessité d'un collectif soudé et du rôle de l'équipe dans la qualité du travail**. Pour certains, les salariés rencontrent des difficultés à parler entre eux et le manque de coopération fait jour, surtout chez les managers. Par ailleurs, disposer d'autonomie ou d'un bon niveau de latitude décisionnelle<sup>19</sup> (acté ou non) apparaît également comme un facteur améliorant la santé mentale des salariés<sup>20</sup>. Plusieurs voient les relations humaines comme centrales et s'attachent à ce que **les salariés participent à l'élaboration du contenu de leur travail**<sup>21</sup> soulignant l'importance de vraiment regarder ce dernier et de l'adapter au salarié comme le prévoit la loi<sup>22</sup>. À titre d'exemple, une discussion sur le travail devrait s'engager sur le genre afin de tenir compte de l'ergonomie des postes en fonction des corps<sup>23</sup>.

En ce sens, plusieurs représentants de salariés ont fait une analogie avec les dispositifs dédiés à l'aménagement de poste des travailleurs handicapés ou encore des salariés aidants, considérant que **le soin apporté à l'inclusion par le travail devrait être le même pour tous les salariés**. Cette vision a été partagée par un employeur d'une entreprise adaptée qui accompagne, pas à pas, ses salariés dans leur intégration chez des clients.

La mise en place de clauses sociales dans les appels d'offre a également été évoquée comme moyen d'imposer une discussion sur le contenu du travail.



« Un appel d'offre publique impose l'existence d'une clause sociale d'insertion qui permet de mobiliser l'employeur au service des personnes porteuses d'un handicap et ainsi d'adapter le poste avec un raisonnement anticipé - c'est l'un des rares moyens de pouvoir discuter du travail. »

**Ancien secrétaire général d'une fédération syndicale nationale.**

19. *L'organisation du travail et la santé mentale des personnes engagées dans un travail émotionnellement exigeant*, Mélina VEZINA et Louise SAINT-ARNAUD, Revue Travailler, 2011

20. *Promouvoir la santé mentale au travail, donner un sens au travail*, Estelle MORIN et Jacques FOREST HEC Montréal, 2007/2

21. *L'énigme de la responsabilité dans les organisations : l'enjeu du dialogue*, Mathieu DTECHESSAHAR, Sociologie du travail vol 61 – n°2 avril-juin 2019

22. Loi de modernisation sociale du 14 janvier 2002

23. Karen MESSING, *Le deuxième corps, Femmes au travail, de la honte à la solidarité*, Ecosociété, 2021

Certaines structures ont également élaboré des outils pour «faire ensemble» et maintenir un collectif mettant en avant comme soutien de la qualité du travail : l'intérêt pour un projet (ex : construction du projet éducatif d'une association en tenant compte de valeurs fortes pour les équipes), le lien avec son service (ex: points réguliers de discussion sur le travail) et la mobilisation du management (ex : managers relais formés en santé mentale ou aux RPS).

**Participer à l'élaboration collective du travail apparaît comme une source de sens au travail ; cette démarche pourrait s'inspirer des modèles inclusifs.**

## **UN MANAGEMENT EN SOUFFRANCE À CONSIDÉRER**

La **question managériale est apparue centrale au cours des entretiens** qu'il s'agisse des représentants de salariés ou des employeurs. Tantôt vu comme un relai, tantôt comme un frein, au contact direct avec le terrain, le rôle du manager est questionné par beaucoup des interviewés.

### **Première interrogation : l'effet turnover**

Selon un témoin, la mobilité obligatoire instaurée par une entreprise pour les encadrants de proximité a augmenté la perte de relationnel. La cohésion d'équipe peut ainsi disparaître au grès des départs des cadres, rendant la qualité du travail précaire. Au sein d'une structure, l'écoute ou la bienveillance des managers varie aussi d'un service à l'autre en fonction du responsable.

### **Deuxième interrogation : la valorisation de la fonction**

Pour certains interviewés, les managers manqueraient de marge de manœuvre, de temps, de soutien et de reconnaissance. Le management serait lui-même en souffrance et sa parole parfois verrouillée, les cadres étant souvent réticents à entrer dans le dialogue avec des représentants syndicaux ou élus au sujet de leur propre travail. D'autres évoquent également une surcharge de travail pour l'encadrement et parfois la promesse d'une autonomie confrontée sur le terrain, en réalité, à un contrôle de leurs actions qui ferait fuir les jeunes recrues. Ces postes subiraient une perte d'attractivité lorsque, par exemple, la suppression des échelons conduit le manager à cumuler un poste technique et des missions de management.

Plusieurs dirigeants ou DRH considèrent que le poste de manager est de plus en plus difficile et que ce dernier se trouve confronté à de nombreuses exigences et injonctions paradoxales. L'un d'eux l'illustre avec les difficultés rencontrées par un manager au sein d'une équipe pour gérer des conflits intergénérationnels, notamment sur les temps de travail. Ils s'accordent sur la nécessité de les soutenir, mieux les former, les accompagner et les outiller avec des appréciations différentes de leur implication sur certains sujets, telle qu'entre autres, la prévention des RPS (la détection de certaines difficultés ne relevant pas de leurs attributions).

### Troisième interrogation : les moyens de manager

Si beaucoup d'élus relèvent l'existence d'une politique managériale tournée vers le « care » et le *feedback*, ils constatent que les managers ne disposent pas réellement d'outils pour faire remonter la réalité du terrain, subissant eux-mêmes les conséquences de la pression économique. Si des groupes de réflexion sont proposés par certains cadres, l'objectif serait toujours de mieux et plus produire.

**Pourtant plusieurs élus et délégués syndicaux notent que la reconnaissance de la qualité du travail passe par les managers.** Ils distinguent néanmoins les niveaux de management (proximité, de direction, de projet ou transversal...), avec l'exemple du chef d'équipe coincé entre des impératifs de sécurité pour son équipe et les obligations du chantier. **L'importance du rôle managérial est partagée par les employeurs interviewés.** Pour une DRH du secteur agro-industriel, l'utilité du travail doit être traitée par les managers. Selon le DRH d'une grande entreprise, la mise en place du télétravail a nécessité une réflexion sur la position managériale car son succès nécessite l'instauration d'un « vrai contrat de confiance ».

Plusieurs initiatives pour aider les managers à s'emparer de l'enjeu « qualité du travail » ont été citées :

☞ Dans le secteur médico-social, un dirigeant nous fait part d'une réflexion avec l'ensemble des cadres sur l'élaboration en cours d'une charte du management avec des formations. Il relève que chaque manager joue un rôle dans la qualité du travail qu'il soit responsable de proximité (connaissance métier) ou chef de service (organisation).

☞ Dans d'autres organisations, la question managériale a été repensée avec le « droit à l'erreur » du manager lui-même, un « parcours manager » corrélé à la QVT ou le développement d'un outil de culture managériale pour assurer la transversalité au sein de structures fusionnées.

☞ Une DRS plébiscite la performance par la confiance avec un outil managérial questionnant le sens de l'action et des formations (université des managements) quand un autre DRS reste plus réservé sur le principe de subsidiarité considérant que l'autonomie doit rester encadrée par une feuille de route.

☞ Le DRH d'une grande entreprise a exposé la boîte à outils pour les managers considérés comme des transmetteurs en matière de santé au travail (auxquels est dispensée une formation en santé mentale), avec des objectifs de QVT et de prévention des RPS pour les directeurs de site. Ils ont mené en parallèle une réflexion sur le recrutement des managers afin de distinguer deux filières d'encadrement nommées « *file expert* » et « *file managériale* » par univers.



« Plus les centres sont grands, plus nous comptabilisons des accidents. Le management de proximité est donc déterminant. Il faut maintenir le lien. Des échanges permanents ont lieu avec un manager référent pendant une mission chez un client et tous les 15 jours un bilan. »

**Le responsable d'une entreprise adaptée (EA).**

☉ La QVCT est aussi vue par certains représentants d'employeur comme un outil managérial pour se parler, préconisant les réunions inter-cadres pour échanger sur les bonnes pratiques et communiquer.

☉ La réussite d'un exemple de groupes de parole avec des managers a été associée à la présence d'un consultant extérieur. Une DRH témoigne également d'un effort de cohésion sociale en réunissant les managers de proximité de façon périodique puis les managers avec le directeur.

Les DRH, bien qu'avec une vision variable du rôle managérial, s'accordent avec les élus sur l'importance d'une réflexion à engager sur le management du travail et les moyens à y consacrer. Ils reconnaissent le management de proximité comme clef de la sécurité des salariés mais l'encadrement semble déstabilisé et parfois "éloigné" de la réalité du travail. Ils appellent de fait à la formation des cadres pour animer les espaces de dialogue.

## LA QUESTION SOULEVÉE DE L'ATTRACTIVITÉ ET DE LA VALORISATION DES MÉTIERS

De nombreux échanges, côté employeurs comme côté représentants des salariés, ont mis en lumière **l'impact de la qualité du travail sur l'attractivité des métiers** et ont insisté pour mettre le cœur de métier au centre des préoccupations. C'est ainsi qu'une association du médico-social a modifié son organisation à partir d'un diagnostic métier pour le valoriser en créant des unités autonomes dans l'élaboration de leur planning et la gestion de leurs tâches. La limite de cette approche serait de se focaliser sur un seul métier au détriment de tous les salariés impactés par ces changements, une analyse globale restant privilégiée.

Face au départ de salariés, notamment en cas de dégradation des conditions de travail, syndicats comme employeurs constatent une perte de savoir-faire et une augmentation de la charge de travail de ceux qui restent. À l'inverse, un environnement de travail offrant des opportunités d'apprentissage s'avère être facteur d'attractivité.

La question de l'attractivité est aussi interrogée par des attentes qui percutent les générations. Un élu fait ainsi part du fort décalage générationnel : *« les entrants sont « chouchoutés » tandis que les anciens sont plutôt déconsidérés »*. Ce constat est partagé par d'autres représentants des salariés qui voient la volonté d'attirer de nouveaux talents, créer des différences avec les collaborateurs déjà en poste. Une grande entreprise envisage pour sa part de refondre le socle d'avantages sociaux pour s'adapter aux jeunes.

**La discussion sur les métiers fait surtout émerger l'enjeu de leur valorisation** en interrogeant le contenu du travail. À titre d'exemple, trois types d'action ont été avancés pour améliorer l'interdépendance entre qualité du travail et attractivité des métiers :

☉ Plusieurs entreprises misent sur la **rédaction de fiches de postes qui apparaissent comme un facteur de qualité du travail**, notamment quand elles font l'objet d'une élaboration conjointe avec les instances représentatives. Une entreprise du secteur tertiaire a ainsi souhaité valoriser des métiers en cartographiant près de 160 emplois repères.



*« Quand le salarié se dit j'ai besoin de sens, il se demande je fais quel métier ? Avec qui j'interagis ? Nous avons donc cartographié les métiers avec plus de 160 fiches emplois repères. Il s'agit de pédagogie, de donner du sens à un travail et un collectif. Donner du sens à son travail, c'est aussi montrer, dans toute la chaîne des métiers, que chacun contribue au développement de l'entreprise. »*

**Le DRH d'un groupe du secteur tertiaire.**

☉ D'autres **concentrent les efforts sur les parcours professionnels** pour attirer les talents. Une entreprise adaptée travaille sur l'employabilité en permettant aux salariés de passer des certificats ou diplômes qui ne sont pas requis pour le poste occupé mais qui leur serviront plus tard. La volonté de créer un CFA ou d'avoir une politique de GPEC ambitieuse sont envisagés par plusieurs DRH qui portent également une attention particulière au plan de formation.

☉ Quand le salaire n'est pas un levier possible, les entreprises essaient d'attirer en soignant **l'équilibre vie privée/vie professionnelle** ou le sens au travail en proposant des **activités à « fort impact »** (engagement social par exemple) ou bien encore un projet sociétal comme l'écologie ou l'inclusion.

Parmi les vecteurs d'attractivité et de fidélisation qui ont été cités en entretien, bien que leur mesure soit difficile, ressortent : le **contenu du travail**, des **valeurs fortes** (à condition qu'elles ne soient pas de simples déclarations et qu'elles aient été élaborées avec les parties prenantes dont les salariés) ou encore **l'amélioration de la santé mentale** qui semble sortir progressivement du tabou.

Il faut enfin tenir compte des transformations exogènes afin d'anticiper **l'évolution des métiers qui peut avoir un fort impact sur l'organisation ou sur les travailleurs**. Plusieurs représentants syndicaux ont déploré une réflexion inexistante sur les métiers comme sur l'évolution des postes d'un service ou l'avenir d'un pôle. Certains représentants d'employeur interviewés ont également reconnu une faible anticipation, notamment de la disparition de métiers. Certains ont ainsi signalé une problématique pour reclasser les salariés inaptes, occupés à des postes où l'usure professionnelle est forte, sur des postes « doux » alors que ces derniers ont tendance à disparaître. De même, l'arrivée de nouvelles technologies, comme l'intelligence artificielle ou l'automatisation, a modifié ou remplacé des postes jusqu'au service RH, rendant difficile les reclassements.





Pour le DRH d'un grand groupe, quand la transformation des métiers dans une entreprise entraîne la suppression de postes, il ne faut pas dire aux salariés que leur travail est à faible valeur ajoutée car cela reviendrait à dire que leur travail n'a pas de valeur. L'intérêt de travailler à la GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) en dialoguant sur le travail est selon lui de permettre aux RH de faire évoluer les compétences tout en garantissant aux salariés que leur travail continuera d'avoir de la valeur (à leurs yeux comme à ceux de leur entreprise) et une utilité certaine (facteur *in fine* de productivité et de sens).

De nombreuses structures confrontées à des départs massifs constatent aussi l'absence de **réflexion sur un territoire**, notamment lorsque l'organisation est située à la frontière d'un autre pays disposant de conditions salariales plus avantageuses.

Crise des talents, disparition de métiers ou, au contraire émergence de nouveaux, il semble aux élus que les directions des ressources humaines ne disposent pas de marge de manœuvre suffisante pour y faire face. En ce sens, plusieurs DRH ont indiqué que leurs propositions aboutissent seulement si elles sont portées par la gouvernance ou si la confiance faite par la direction à la DRH se traduit par l'allocation de moyens.

Ainsi, la **qualité du travail et la QVT sont perçues comme des leviers d'attractivité** mais les directions des ressources humaines doivent parfois elles-mêmes batailler auprès de la direction générale pour convaincre.

**Le soin apporté à la qualité du travail permet la valorisation d'un métier pour attirer les talents mais ne peut réussir qu'avec l'engagement de la gouvernance.**

## Quel dialogue sur la qualité du travail ?

### LE DUERP, POINT D'ENTRÉE DU DIALOGUE SUR LE TRAVAIL

**Pour la plupart des élus interviewés, les discussions sur le travail se trouvent dans les domaines des troubles musculo-squelettiques (TMS), des rythmes de travail et des RPS.** Ils constatent que les propositions QVCT peinent à prendre forme sur un terrain en souffrance. Une salariée a ainsi confié pendant les entretiens : « *l'employeur propose de la luminothérapie et des massages mais quand la journée se termine les gens veulent rentrer chez eux* ». En ce sens, lors de la négociation d'un accord télétravail ou la fixation d'un indice QVT au titre de l'intéressement, plusieurs employeurs ont témoigné de l'expression par les organisations avant tout de leurs craintes vis-à-vis des RPS.

**Ce qui conduit les syndicats à relever que la qualité du travail est surtout discutée lors de l'élaboration du document unique d'évaluation des risques (DUERP), ou dans le cadre des certifications qualité et des enquêtes.** Les représentants de salariés citent également les audits qu'ils sollicitent, les enquêtes CCSC (commissions santé, sécurité et conditions de travail) ou bien la mention des problèmes de terrain dans les fiches d'événements indésirables<sup>24</sup>.

Plus concrètement, un élu nous explique que la « minute sécurité » sur un chantier d'insertion, permet un réel échange sur le travail. D'autres représentants de salariés continuent de visiter les ateliers ou proposent des cahiers de revendication pour essayer de comprendre les difficultés rencontrées au travail.

Si plusieurs délégués syndicaux ont sollicité la mise en place de fiches de poste ou de groupes repère des AT/MP (accidents du travail / maladies professionnelles) avec plus au moins de succès, la mise à jour du DUERP reste incontournable pour parler du travail. C'est aussi pour certains le seul moyen de faire bouger les choses avec la menace du pénal en cas de non-respect de ses obligations par l'employeur. Malgré ce qu'ils qualifient de « *bonnes intentions* » avec des études d'impact sur certains projets, les délégués syndicaux rencontrés ont constaté que les projets étaient souvent déroulés même si des retours négatifs étaient émis.

Côté employeur, **l'approche par les RPS, l'élaboration du DUERP et la fiche entreprise sont également avancés comme un point d'entrée du dialogue sur le travail**<sup>25</sup>. Il est fait référence à de nombreux questionnaires, des analyses régulières ou des baromètres sociaux ainsi que le suivi des incidents et les certifications qualité. Un représentant d'employeur a témoigné d'une demande des salariés pour avoir des règles écrites sur le contrôle de la durée du travail ainsi qu'un arbre des causes en cas d'accident. Un dialogue sur le travail peut aussi s'établir avec le médecin du travail et les équipes de prévention associées.

24. Risques psycho-sociaux et qualité de vie au travail : une articulation au prisme du droit et d'une approche éthique, Loïc LEROUGE, Sciences & Bonheur, 2020

25. La négociation de la prévention des risques psychosociaux : une occasion de renouveler le dialogue social, DOUILLET Philippe, Revue négociations, 2013/11

## UNE DISPARITÉ DES PRATIQUES DE DIALOGUE SOCIAL

À la genèse du groupe de réflexion de l'Association lancé en juin 2022, la question s'est posée de la place de la qualité du travail dans le dialogue social institutionnel. Elle s'avère délicate malgré un certain consensus sur la nécessité de faire remonter les problématiques locales dans le périmètre des instances. **Notre enquête a révélé une disparité importante dans les pratiques.**

La plupart des OS ont témoigné **de l'absence de traitement de ce sujet dans les accords QVCT de leur structure**. Ces derniers sont plutôt présentés comme piochant des thématiques de la QVCT sans réflexion globale sur le travail. Les employeurs interrogés ont en revanche présenté **des initiatives de négociation permettant d'ouvrir des espaces de discussion sur le travail**.

### Un dialogue social freiné > côté salarié

De nombreuses difficultés nous ont été rapportées :

- ☉ Un délégué syndical constate que les informations récoltées sur le terrain par des représentants de proximité ne parviennent pas toujours aux CSE ou aux OS dans le cadre de la négociation collective.
- ☉ Un autre témoigne du blocage de la direction à la participation des élus aux réunions de service ou de la non-communication des résultats d'un colloque organisé sur la fonction managériale.
- ☉ Les élus nous indiquent devoir recourir aux missions qui étaient dévolues aux anciens CHSCT pour aller à la rencontre des salariés.

☉ Dans le secteur du bâtiment, un représentant syndical déplore les situations de sous-traitance et de co-traitance qui diluent les interventions du dialogue social sur la sécurité et la prévention<sup>26</sup>.

☉ Quand des consultations sont organisées, un bilan n'est pas forcément fait ; ce qui pour un élu fait perdre des informations et discrédite l'avis exprimé par les salariés. Un autre considère que tout est déjà décidé quand survient la consultation, ce qui porte le débat seulement devant les tribunaux.

☉ Les représentants de salariés d'une grande organisation évoquent également un décalage entre le national et les structures terrain malgré leurs alertes. Le rapport avec les services de ressources humaines s'en trouve dégradé, les DRH étant eux-mêmes soumis à de fortes injonctions et concernés par un turnover croissant, selon nos interlocuteurs.

**Autant de situations qui démontrent les obstacles qui se dressent face à la prise en compte du travail réel dans le dialogue social.** Dans ce contexte éprouvé, les élus indiquent être dépassés et effectuent des alertes individuelles, chaque sujet devenant une bataille avec la direction. Plusieurs regrettent que les questions terrain soient noyées par les problèmes structurels.

26. Exposition aux risques professionnels et prévention dans le travail en sous-traitance. Quelle place pour la représentation collective ? Corinne PERRAUDIN et Nadine THÉVENOT, Socio-économie du travail, 2021

**Le dialogue social**, tel qu'il est décrit par les participants aux entretiens, **apparaît abîmé par :**

☉ **Des tensions qui l'écartent du travail réel :** pas de consultation sur des plans de modernisation, peu de moyens et de temps pour accomplir les missions représentatives, pas de maillage sur le terrain avec des représentants de proximité<sup>27</sup>, risque d'externalisation, internationalisation du personnel (non soumis au droit français), opposition entre le traitement des cadres et celui des ETAM.

☉ **Une perte de contact des représentants avec les salariés** accentuée par la mise en place du télétravail ou du flex-office<sup>28</sup> qui affectent également les relations informelles entre OS et direction, que des représentants d'employeur jugent pourtant cruciales. Cela renvoie aussi à la faiblesse des représentations de proximité suite aux ordonnances Travail<sup>29</sup>. Dans le même temps, il est rapporté que les salariés ne viennent pas forcément aux permanences proposées.

☉ **Des clivages au sein même des instances représentatives sur la « valeur travail »** entre organisations syndicales. Quand un représentant syndical au niveau local et fédéral cite l'élaboration en cours d'un accord de méthode départemental sur le territoire pour mettre en place des espaces de dialogue sur le travail, il relève l'existence de blocages chez les OS, notamment lorsqu'elles sont plusieurs au sein d'une même entreprise. Par ailleurs, certaines OS indiquent être confrontées à une forme de désinvestissement de leurs élus.

☉ **Des pratiques divergentes entre DRH.** Quand l'un négocie un accord sur la culture managériale, un autre refuse catégoriquement considérant « *le dialogue social comme un outil de négociation et non de cogestion, la question du management relevant du pouvoir de direction* ».

Plusieurs exemples cités par des représentants d'employeur donnent à voir une implication limitée des instances représentatives sur la question du travail. Un DRS explique que les élus sont impliqués après la diffusion d'un questionnaire sur les conditions de travail mais pas dans son élaboration. De même, un accord sur le télétravail a donné lieu à des réclamations syndicales (notamment sur les frais, l'ergonomie et le temps de travail) mais n'a pas fait l'objet d'une concertation en amont avec les élus.

### Des pistes de négociation QVCT > côté employeur

**Lors des entretiens avec les représentants d'employeur, plusieurs exemples de négociation portant sur le travail et la qualité du travail ont été évoqués.** L'analyse des accords qu'ils nous ont transmis a permis de **répertorier des contenus négociés donnant priorité à l'expression des salariés et la construction d'espaces d'échange** sur les difficultés que pose le travail. À titre d'exemples :

☉ Un accord sur la QVCT d'une grande organisation du secteur public intègre l'articulation entre le dialogue social et le dialogue professionnel en créant notamment des « espaces de discussion sur le travail » incluant les questions d'organisation du travail, de contenu et de sens au travail.

☉ Un accord de développement RH sur la mobilité interne instaure un entretien annuel dédié au métier tandis que leur accord QVT prévoit une partie sur l'organisation du travail, la pénibilité et les risques professionnels ainsi qu'un volet sur la valorisation des métiers, le défi intergénérationnel avec du tutorat et du tutorat inversé.

☉ Un accord privilégie la mise en place d'expérimentations, notamment sur le télétravail.

27. Benchmark d'expérimentations sur la première mandature post-ordonnances Travail : des pistes pour transformer l'essai. Réalités du dialogue social, février 2023

28. L'individualisation du rapport au travail, un défi pour le syndicalisme, Philippe DAVEZIES, ETUI Policy Brief n°3/2014

29. Op. cit. Benchmark Réalités du dialogue social

La discussion sur la qualité du travail a aussi été abordée par certains interviewés sous l'angle de l'innovation avec la création d'un « *carrière pass* » (élaboré par un cabinet de conseil, sous l'impulsion d'un cadre pour professionnaliser le métier, pour mettre en place les indicateurs, et construire le schéma avec les compétences attendues et l'évolution de salaire correspondante) ou encore une « *charte collaborateurs* » avec des forums, une newsletter RH ainsi que la relecture des classiques entretiens professionnels, entretiens d'évaluation ou d'embauche. Ces propositions doivent pouvoir être confiées à des acteurs identifiés pour perdurer malgré l'éventuel départ du porteur de projet.

Outre les accords collectifs transmis par les représentants d'employeur interviewés, ont été

**Pour soigner la qualité du travail, un accord QVCT devrait permettre, tel que le stipule l'ANI de 2013<sup>30</sup>, de poser la question des conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, de leur capacité à s'exprimer et agir sur le contenu du travail.**

analysés une quinzaine d'accords QVCT portant sur la santé/sécurité, les conditions de travail, la mobilité, le temps de travail, l'autonomie ou le télétravail et la conciliation vie privée/vie professionnelle<sup>31</sup>. Les pistes suivantes ressortent des accords négociés afin de prendre en compte la qualité du travail.

- 1
  - une conduite participative du changement
  - l'expression collective sur le travail
  - une réflexion sur les outils d'intelligence collective
  - un apprentissage via l'expérimentation
- 2
  - une organisation anticipée de la démarche QVCT
  - l'attribution de ressources dédiées
  - un apport technique à prévoir
  - une méthode d'accompagnement des projets
- 3
  - un socle minimum de connaissances pour avoir un langage commun
  - des enjeux partagés de négociation
  - une approche systémique (qualité du service, du travail et des relations sociales)
  - partager le diagnostic
  - des enquêtes de terrain par les élus et les OS sur le travail réel
- 4
  - une articulation dialogue professionnel/dialogue social
  - une négociation en amont sur les indicateurs
  - l'articulation avec des audits et les baromètres internes
  - l'élaboration d'un lien avec les RPS et les alertes
  - l'évolution des métiers
- 5
  - l'identification des acteurs concernés en fonction des thèmes
  - le traitement des temporalités
  - l'intégration des phases de bilan/s'entendre sur la communication
  - un comité de suivi paritaire

30. Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle

31. Égalité professionnelle et qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) : 10 recommandations pour négocier un accord, ANACT, octobre 2022

**Placer la qualité du travail dans les discussions entre partenaires sociaux requiert aussi du temps et une transformation des pratiques,** en premier lieu dans l'exercice du dialogue social d'une façon générale. Quelques illustrations :

☉ Un dirigeant insiste sur l'importance de l'échange, élaboré sur le long terme, pour comprendre les enjeux de chacun et éviter des situations de blocage qui seraient préjudiciables à tous. Pour aborder les enjeux du travail, les moments informels ou l'organisation d'ateliers restent plébiscités par les représentants de salariés<sup>32</sup>.

☉ Un DRH explique s'appuyer sur le dialogue social pour faire émerger une culture commune suite au regroupement de plusieurs entités. Au sein de cette structure, les CSE sont autonomes mais des thèmes transverses sont confiés à la négociation collective pour permettre aux élus de dialoguer sur le travail (GPEC accord groupe, accord-cadre télétravail, accord-cadre parité homme femme et accord senior).

☉ Un responsable d'établissement indique recourir à beaucoup de pédagogie pour « *casser les idées reçues sur le travail* » avec un CSE moteur.

Cela prendra vraisemblablement forme aussi avec une redéfinition des dispositifs de proximité dans la représentation collective, tel que souhaitée par de nombreux employeurs et OS pour la deuxième mandature post-ordonnances Travail<sup>33</sup>. Une réflexion sur la structure des instances représentatives du personnel apparaît déterminante pour accéder au terrain et faire remonter les enjeux de qualité du travail.

**Intégrer la qualité du travail au dialogue social incite à repenser le fonctionnement des instances et leurs finalités.**

## UN DIALOGUE PROFESSIONNEL EN CONSTRUCTION

Lors de notre enquête, plusieurs personnes ont souligné le développement d'initiatives variées pour **prendre en compte la qualité du travail dans le champ du dialogue professionnel** avec plus ou moins de réussite.

Dans un établissement hospitalier, des groupes de travail sont organisés sur la qualité du travail tous les trimestres, un « *pack nouvel arrivant* » est proposé et une équipe mobile de gestion de crise a été créée. Ce secteur a d'ailleurs présenté lors de nos échanges de nombreuses idées pour prendre en compte la qualité du travail. Pour l'élue qui témoigne, les salariés prennent le temps de débriefer quand quelque chose de grave survient, ce qu'elle apprécie pour impliquer les salariés. Elle est plus réservée sur la prise en compte par l'employeur de l'avis des OS qui semble moins systématique. À noter qu'une démarche participative impliquant les salariés dans l'élaboration du travail peut constituer une source importante de sens au travail<sup>34</sup>.

Quand un DRH propose la mise en place de rituels managériaux lors des réunions d'équipe, un autre valorise les moments informels. La plupart des employeurs interrogés parlent de dialogue quotidien, de dialogue direct ou d'échanges individuels mais pas de débat collectif. **En effet, le sens au travail, c'est aussi permettre d'élaborer l'organisation du travail en équipe et une régulation pour « faire ensemble ».**

32. Jean-Marie CHARPENTIER et Jacques VIERS, *Communiquer en entreprise – retrouver du sens grâce à la sociologie, la psychologie, l'histoire...*, Vuibert, 2019

33. *Op.cit.* Benchmark Réalités du dialogue social

34. Ouvrage collectif coordonné par Philippe COLOMBAT, *Démarche participative et qualité de vie au travail*, Lamarre, 2020

**S'appuyant sur l'équipe et le manager comme canaux de transmission du terrain**, une structure de grande taille qui a participé aux entretiens, accompagnée d'un universitaire, a élaboré et expérimenté des «*espaces de dialogue sur le travail*» avec une formation des cadres pour animer en binôme des échanges qui se distinguent des réunions d'équipe. Sans ordre du jour, les salariés déposent ce qu'ils veulent traiter ; l'entretien est abordé par la question du «*bon travail*» puis une réflexion en équipe s'engage pour coconstruire les solutions.



«*Le but de cet entretien est de démarrer par la question «qu'est-ce qui vous a empêché de «faire un bon travail» pour que les irritants soient traités en équipe».*

**La directrice du département QVCT d'une grande organisation du secteur hospitalier.**

Des **accompagnements au dialogue professionnel** sont également proposés aux entreprises, notamment par les organismes de prévoyance suite à un arrêt maladie, comme l'organisation de groupes de parole (appréciés sous réserve de confidentialité), des échanges de pratiques, la présence d'une assistante sociale, de psychologues ou des formations en santé mentale.

**Le dialogue professionnel, c'est un temps entre salariés, entre salarié et manager.** Or, une ancienne élue constate dans une structure peu pyramidale que la possibilité laissée aux salariés de contacter directement la direction peut court-circuiter les managers et les instances représentatives brouillant le dialogue professionnel.

**La question de l'anonymat de certains débats se pose aussi afin de libérer la parole.** Pourtant ces outils (espaces de discussion sur le travail, groupes d'analyses de pratiques, co-développement...) permettent de sortir du silence organisationnel et de retrouver une proximité, du collectif, voire du soutien social<sup>35</sup>.

Plusieurs **freins à l'expression directe** avec les membres d'une équipe ou la gouvernance ont également été rapportés comme :

- ☞ le fait que les salariés n'osent pas toujours s'exprimer sur leur travail,
- ☞ la difficulté pour dire ce qui ne va pas dans une entreprise aux valeurs fortes,
- ☞ l'impact de l'organisation du travail quand les salariés n'ont pas le même aménagement du temps de travail,
- ☞ le manque de formation des managers pour encourager ces pratiques.

Certains auteurs préconisent alors l'institutionnalisation des espaces de dialogue pour que la discussion sur le travail s'engage et que le «*conflit sur la qualité*» permette de se réappropriier l'organisation du travail<sup>36</sup>. Dans ce cadre, le dialogue social pourrait favoriser l'expression directe ou alimenter le dialogue professionnel en l'intégrant dans la négociation QVCT.

**Quand le dialogue social s'empare de la qualité du travail, cela permet de renforcer le dialogue professionnel et de garantir une parole protégée pour les salariés.**

35. Jean-Marie CHARPENTIER et Jacques VIERS, *Communiquer en entreprise – retrouver du sens grâce à la sociologie, la psychologie, l'histoire...*, Vuibert, 2019

36. Dialogue avec Yves CLOT sur la clinique de l'activité, 2016




## Conclusion.

Face à une crise de sens et des contraintes économiques croissantes, **une approche systémique qui donnerait la parole au travail est appelée par tous**. Dans ce contexte, quel rôle le dialogue social joue-t-il ou peut-il jouer pour soutenir la qualité du travail ? La trentaine d'entretiens menés par l'Association, l'analyse d'accords et la lecture d'une documentation holistique donnent à voir des pistes de réflexion et d'actions, malgré l'observation d'une qualité empêchée source de maux du travail. Or, **la perte de sens et la prise en compte de la qualité du travail sont trop souvent dissociés**.

Cette enquête a mis en lumière la **cohabitation de différentes représentations de la « qualité du travail »** comme **la réalité du travail pour les salariés ou la qualité du produit pour les employeurs... rendant l'ouverture d'un dialogue sur cette notion indispensable** au regard de ses nombreuses implications (contenu qualitatif du travail, temps de travail, organisation, salaire...). **Cela s'accompagne du besoin de reconnaissance du « travail bien fait » et de la possibilité de pouvoir agir sur les situations de travail, ce qui constitue sans nul doute un levier de sens**.

Différentes attentes ont été soulignées pour faire face à un travail accidenté et sous pression. Par exemple, si une délibération sur le travail a été relevée dans le cadre de politiques inclusives, sa généralisation à tous les salariés est préconisée par les syndicats. Des structures ont, de leur côté, saisi l'occasion de maintenir un collectif par l'élaboration d'outils pour « *faire ensemble* » comme l'organisation de groupes de parole ou la rédaction commune de fiches de poste.

Sur la question du management, les représentants d'employeurs comme de salariés se sont accordés sur la nécessité de reconsidérer tant le rôle clef du manager dans le dialogue sur le travail que ses moyens, pour renouer le lien de proximité, et d'adapter la formation. Ils ont également partagé l'impact de la qualité du travail sur l'attractivité et la valorisation des métiers : fiches de poste, parcours professionnels, équilibre de vies, engagement social ou sociétal... **Autant de sujets qui, lorsqu'ils sont anticipés et débattus avec les salariés, donnent du sens au travail**.



**L'importance de ce dialogue**, démontrée par les témoignages, s'est toutefois **heurtée au constat qu'il était surtout abordé sous l'angle sécuritaire des TMS ou des RPS**. Il ressort des interviews qu'une réflexion entre les partenaires sociaux plus globale sur l'organisation dessinerait les contours d'une prévention plus durable, en miroir du plan régional de santé (PRST) 2021-2025<sup>37</sup> et du premier plan dédié à la fonction publique (2022-2025)<sup>38</sup>. Le dialogue social dépeint par les organisations syndicales ne tient que rarement compte de la qualité du travail. Pourtant, des initiatives de négociation pour proposer des lieux et des espaces de débat ont été identifiées dans des accords négociés.

En ce sens, **l'accord QVCT devrait pouvoir « sanctuariser » les modalités de discussion sur le travail comme les groupes de travail ou les échanges de pratiques et proposer une plus forte concertation des parties prenantes**, avec par exemple une conduite participative du changement, le partage de diagnostic, des formations communes ou la validation collective des indicateurs. En tenant compte du fonctionnement de chaque instance de représentation, notamment de proximité, **l'articulation entre le dialogue professionnel et le dialogue social peut alors s'appuyer sur des expérimentations et le suivi des accords pour garantir son application sur le long terme**.

La complexité des situations et la singularité de chaque structure conduisent à prôner une réflexion adaptée à leurs problématiques en fonction d'un environnement, de métiers ou d'un territoire, ainsi qu'une élaboration collective des outils qui permettrait au travail d'être vu comme une ressource sociale lorsque la qualité fait partie des critères de performance de l'entreprise et du bien-être des salariés.

---

37. Article L2242-19-1 - Créé par LOI n°2021-1018 du 2 août 2021 - art. 4

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. Elle peut s'appuyer sur les acteurs régionaux et locaux de la prévention des risques professionnels.

38. [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Publications/Hors%20collection/Plan\\_Sante\\_Travail\\_FP\\_2022\\_2025.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Publications/Hors%20collection/Plan_Sante_Travail_FP_2022_2025.pdf)

## PENSER LA QUALITÉ DU TRAVAIL, C'EST :

- 1 observer et comprendre le travail réel
- 2 reconnaître le travail « bien fait » et donner de la latitude décisionnelle
- 3 valoriser le métier (identité professionnelle), anticiper ses évolutions et l'apprentissage
- 4 aborder la question de l'organisation dans toutes ses composantes (organisation du travail, relations sociales, relations client...)
- 5 appréhender les exigences de performance sur le long terme
- 6 savoir débattre sur le travail sans se battre
- 7 disposer d'un lieu et de temps pour discuter du travail
- 8 élargir le droit d'expression au pouvoir d'agir sur les situations de travail
- 9 organiser une coopération direction, salariés et managers en les accompagnant avec des outils d'intelligence collective (ex. échanges de pratiques professionnelles)
- 10 redonner de l'élan au collectif

## S'APPUYER SUR LE DIALOGUE SOCIAL, C'EST :

- 1 négocier un accord, à partir d'un diagnostic partagé, en intégrant un volet « qualité du travail » et des indicateurs QVCT
- 2 prévoir les modalités d'accès des IRP au terrain (dialogue social de proximité) et des canaux pour faire coïncider CSE, CCSCT et négociation collective
- 3 déterminer les modalités d'articulation avec le dialogue professionnel
- 4 embarquer les membres du CSE sur la qualité du travail notamment avec le DUERP en dépassant sa composante sécuritaire
- 5 au-delà du rôle consultatif, impliquer les instances dans la co-construction des outils d'expression sur le travail (questionnaire, guide d'entretien annuel...)
- 6 sensibiliser les représentants, employeurs comme salariés, à la prévention des risques professionnels, notamment par des formations communes
- 7 intégrer l'organisation du travail au champ de la santé/sécurité et en faire un objet de dialogue social
- 8 s'informer avec le regard croisé de plusieurs disciplines (ergonomie, psychologie, sociologie...)
- 9 identifier les acteurs de la qualité du travail en interne comme en externe
- 10 agir sur le travail et améliorer sa qualité par l'expérimentation et le suivi des accords

# Remerciements.

Ces travaux ont été menés grâce aux nombreux témoignages d'élus et représentants syndicaux, de directions, des RH et des relations sociales. Un grand merci à toutes et à tous pour ce partage d'expériences, leur franchise mais également pour leur confiance dans nos travaux et leur disponibilité.

Un remerciement appuyé aux membres du groupe de réflexion « *Le dialogue social au service de la qualité du travail* » qui se compose d'une douzaine de membres réguliers – représentants de directions d'entreprises, syndicalistes et consultants, dont Claire GUILLEMAIN, son pilote.

Participants au groupe de réflexion, par ordre alphabétique :

- e Catherine d'ALÉO – Apicil (Moodelight)
- e Ingrid BEE – Groupe VYV
- e Régis DOUAUD / Harold HABERLENC – RELYENS
- e Claire GUILLEMAIN – ex. Thalie Santé / Cabinet Politismos
- e Yann HILAIRE – Thalie Santé / CFE-CGC
- e Gilles LECUELLE – CFE-CGC
- e Matthieu PAVAGEAU - ANACT
- e Christian PELLET – Sextant Expertise
- e Alain PETITJEAN – Groupe Alpha
- e Morgan POULIZAC – Objeu
- e Laurent TERTRAIS – CFDT Cadres

Ce document est une production de l'Association Réalités du dialogue social rédigé par Marianne SALVETAT BERNARD, et n'engage en aucune façon les participants, ni leurs organisations d'appartenance.

# Annexe.

Exemples de contenus, facteurs de qualité du travail, dans les accords négociés étudiés :

RUBRIQUES	ILLUSTRATIONS
<b>Une prise en compte de la singularité de chaque structure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ diagnostic périodique, enquêtes régulières</li> <li>■ mesures adaptées par les directions</li> <li>■ diagnostic conditions de travail et expression des salariés sur le contenu de leur travail</li> <li>■ diagnostic par expression collective des salariés</li> </ul>
<b>Un partenariat avec les OS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ élaboration en amont avec la commission conditions de travail (émanation du CHSCT)</li> <li>■ 12 mois de travail en commun avec OS</li> <li>■ co-construction avec OS des volets prévention et accompagnement</li> </ul>
<b>L'adoption de mesures d'anticipation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ identification :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- des facteurs d'amélioration des conditions de travail</li> <li>- des acteurs de prévention RPS</li> <li>- des acteurs et/ou indicateurs QVCT</li> </ul> </li> <li>■ renforcement de la culture de la prévention</li> <li>■ définition des outils de prévention primaire opérationnelle RPS</li> <li>■ prévention, expatriés et isolement</li> <li>■ appréhension d'un changement de culture</li> <li>■ partage une vision commune</li> </ul>
<b>Une approche systémique de la QVCT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ réflexion sur l'organisation du travail</li> <li>■ renforcement des relations de travail</li> <li>■ inclusion</li> <li>■ lutte contre la désinsertion professionnelle</li> <li>■ gestion de fins de carrières</li> <li>■ visibilité sur l'évolution des métiers</li> <li>■ aménagement des locaux</li> <li>■ environnement de travail</li> </ul>
<b>Pour un dialogue professionnel / sur le management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ rôle du manager et pratiques managériales</li> <li>■ parcours manager renforcé</li> <li>■ temps d'échanges formalisés</li> <li>■ formations communes managers et collaborateurs</li> <li>■ expression collective des salariés</li> <li>■ sens au travail (communiquer sur orientations stratégiques)</li> </ul>
<b>Un volet santé au travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ conditions de travail dont harcèlement et non-discrimination</li> <li>■ accompagnement psychologique, suivi de la charge de travail</li> <li>■ bon usage du numérique</li> <li>■ droit d'expression, à la déconnexion et à la déculpabilisation</li> <li>■ prévention et régulation face à l'hyper-connexion</li> <li>■ salariés en difficulté (retour congé maladie, inaptitude, handicap...)</li> </ul>
<b>Un volet conditions de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ autonomie du salarié sur son organisation du travail</li> <li>■ équilibre ou articulation vie privée/vie professionnelle et accompagnement de la parentalité</li> </ul>

# Revue de littérature.

## OUVRAGES

- ☉ Jean Philippe BOUILLOUD, *Pouvoir faire un beau travail, une revendication professionnelle*, Editions ERES, 2023
- ☉ Jean-Marie CHARPENTIER et Jacques VIERS, *Communiquer en entreprise – retrouver du sens grâce à la sociologie, la psychologie, l'histoire...*, Vuibert, 2019
- ☉ Yves CLOT, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psycho-sociaux*, La découverte 2010
- ☉ Thomas COUTROT et Coralie PEREZ, *Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire*, Le Seuil, 2023
- ☉ Matthew CRAWFORD, *Éloge du carburateur, Essai sur le sens et la valeur du travail*, La découverte, 2016
- ☉ Fanny DARBUS et Émilie LEGRAND, *Santé et travail dans les TPE S'arranger avec la santé, bricoler avec les risques*, Editions ERES, 2023
- ☉ Marie-Anne DUJARIER, *Troubles dans le travail*, PUF 2021
- ☉ Corinne GAUDART et Serge VOLKOFF, *Le travail pressé. Pour une écologie des temps du travail*, Les petits matins, 2022
- ☉ Dominique LHUILIER, *Qualité du travail, qualité au travail*, Octares, 2014
- ☉ Karen MESSING, *Le deuxième corps, Femmes au travail, de la honte à la solidarité*, Ecosociété, 2021

☉ Ouvrage collectif coordonné par Philippe COLOMBAT, *Démarche participative et qualité de vie au travail*, Lamarre, 2020

☉ *Sens de la vie, sens du travail, Pratiques et méthodes de l'accompagnement en éducation, travail et santé*, DUNOD, 2019

## DOCUMENTS

☉ *Le plaisir au travail*, Colloque CIPPT 11 du 7 octobre 2021

☉ *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité, refonder les organisations du travail*, La Fabrique de l'industrie, 2016

☉ La boussole QVT – HAS et ANACT, septembre 2017

☉ Guide de la qualité de vie au travail. Outils et méthodes pour conduire une démarche, DGAFP et ANACT, 2019

☉ Analyse de la dynamique de l'Accord national interprofessionnel Qualité de vie au travail -Égalité professionnelle du 19 juin 2013 – rapport ANACT du 21 février 2019

☉ *Agir sur la santé, la sécurité et les conditions de travail au sein du CSE*, ANACT, 2020

☉ *Les actifs et le sens au travail*, Sondage opinion way pour l'ANACT, juin 2022

☉ *Égalité professionnelle et qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) : 10 recommandations pour négocier un accord*, ANACT, octobre 2022

🕒 *Référentiel ANACT : Qualité de vie et des conditions de travail*, 2023

🕒 *Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, Les risques psychosociaux mieux prévenir pour mieux travailler*, 2015

🕒 *Rapport Gollac, Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, 2007

🕒 Dossier INRS sur les risques psychosociaux, 2022

🕒 Dossier INRS CSE, prérogatives en santé et sécurité au travail, 2019

🕒 *Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psychosociaux ?* DARES n°28, mai 2021

🕒 *Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ?* DARES n°17, mars 2023

🕒 *Organisation du travail et santé mentale : Orga-SEN. [Rapport de recherche] DRESS-Mire-DARES*, 2022

🕒 Document d'études : « *Travail et bien-être psychologique* », DARES, mars 2018

🕒 *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail – Rapport fait à la demande du Premier ministre*, février 2010

🕒 *La qualité de vie au travail : un levier de performance économique et sociale*, Synthèse des travaux du club ANVIE, 2018

🕒 Les docs de la fabrique : *Dialogues social et professionnel : comment les articuler ?*, 2021

🕒 Analyse retraites, INSEE, n°4, mars 2023

🕒 Résolution concernant l'inclusion d'un milieu de travail sûr et salubre dans le cadre des principes et droits fondamentaux au travail de l'OIT, 10 juin 2022

## ARTICLES

🕒 *Négocier l'organisation du travail ?* Christian THUDEROZ, La revue des conditions de travail n°7, 2019

🕒 *Exposition aux risques professionnels et prévention dans le travail en sous-traitance. Quelle place pour la représentation collective ?* Corinne PERRAUDIN et Nadine THÉVENOT, Socio-économie du travail, 2021

🕒 *La négociation de la prévention des risques psychosociaux : une occasion de renouveler le dialogue social*, DOUILLET Philippe, Revue négociations, 2013/11

🕒 *L'individualisation du rapport au travail, un défi pour le syndicalisme*, Philippe DAVEZIES, ETUI Policy Brief n°3/2014

🕒 *Les bonnes raisons de résister au changement*, Frédéric DE CONINCK, Revue française de gestion, 2018



☉ *Quels enjeux de santé et de sécurité dans les organisations du travail post-covid ?* Dans Hygiène & sécurité du travail – n°265 – décembre 2021

☉ *Promouvoir la santé mentale au travail, donner un sens au travail*, Estelle MORIN et Jacques FOREST HEC Montréal, 2007/2

☉ *Le monde du travail à l'heure des grandes solitudes*, Anne RODIER et Jules THOMAS, Le Monde du 29 septembre 2022

☉ *Prévenir les risques psycho-sociaux ou rechercher la qualité du travail ?* Michel WEIL, Le comptoir Malakoff Humanis du 7 octobre 2022

☉ *L'énigme de la responsabilité dans les organisations : l'enjeu du dialogue*, Mathieu DTECHESAHAR, Sociologie du travail vol 61 – n°2 avril-juin 2019

☉ *Risques psycho-sociaux et qualité de vie au travail : une articulation au prisme du droit et d'une approche éthique*, Loïc LEROUGE, Sciences & Bonheur, 2020

☉ *Se reconvertir, c'est du boulot ! Enquête sur les travailleurs non qualifiés*, CEREQ Bref 418, 2022

☉ «*L'éloge du bien-être*» versus «*Les beaux discours sur le sens*», par Didier PITELET, Président Fondateur de La Maison-Henoch Consulting, La Tribune du 16 novembre 2022

☉ *Les paroles de plainte en organisation : un processus communicationnel au cœur des enjeux de santé au travail*, Olivia FOLI, Sciences de la société, 2020

☉ *L'organisation du travail et la santé mentale des personnes engagées dans un travail émotionnellement exigeant*, Mélina VEZINA et Louise SAINT-ARNAUD, Revue Travailler, 2011

## ACCORDS

☉ Accord Groupe RAMSAY SANTE sur la QVT et les conditions de travail, 2022-2026 du 29 juin 2022

☉ Accord relatif à la qualité de vie et des conditions de travail dans les sociétés d'assurances France Assureurs du 29 novembre 2022

☉ Accord triennal d'amélioration des organisations, des conditions de travail, de la QVT au quotidien et de la prévention des risques et de la pénibilité – personnel au sol AIR France 2015-2017 du 19 décembre 2014

☉ Accord sur la qualité de vie et le bien-être au travail au sein du groupe THALES du 20 avril 2018

☉ Plan d'actions relatif à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ETNA France 2017

☉ Projet d'accord à durée déterminée de trois ans relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et la QVT au sein de la société MAGNUM, 2017



- 🕒 Accord collectif d'AXA France pour renforcer l'action QVT du 27 juillet 2021
- 🕒 Accord QVT de la Caisse d'épargne Champagne Bourgogne du 15 novembre 2018
- 🕒 Accord QVT de BIOMERIEUX du 31 janvier 2019
- 🕒 Accord QVT de Pole Emploi du 17 mars 2022
- 🕒 Accord en faveur de la préservation de la santé, de la sécurité et de la QVT de METRO du 1<sup>er</sup> juin 2021
- 🕒 Accord sur la prévention des incivilités externes et l'accompagnement du personnel au sol AIR France du 6 mars 2019
- 🕒 Accord relatif au droit à la déconnexion – URSSAF Rhône Alpes du 31 juillet 2018
- 🕒 Accord relatif au déploiement du télétravail – AG2R la Mondiale du 30 mai 2018
- 🕒 Accord de révision de l'accord collectif relatif au télétravail – Groupe Bayer France du 15 octobre 2021

## TEXTES

- 🕒 ANI du 19/06/2013 – cadre de référence de la QVT
- 🕒 ANI du 9/12/2020 – pour une prévention renforcée
- 🕒 Plan santé au travail (2022-2025) – axe 3
- 🕒 Plan santé au travail dans la fonction publique (2022-2025)
- 🕒 Loi n°2021-1018 du 2 août 2021
- 🕒 L. 2242-1, L. 2242-17, L. 4121-1 et L. 4121-2 du Code du travail

## LIENS

- 🕒 [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/note\\_presentation\\_rapport\\_assises\\_travail.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/note_presentation_rapport_assises_travail.pdf)
- 🕒 <https://www.lecese.fr/actualites/retour-sur-les-rencontres-du-cese-le-travail-dans-tous-ses-etats>

## Réalités du dialogue social

219 bd Saint-Germain • 75007 Paris

+33 (0)1 40 64 72 00



[www.rds.asso.fr](http://www.rds.asso.fr)

