

# Négocier sur la Qualité de vie au travail pour relever le défi « millennials »

En 2025, 75 % des effectifs seront composés de « millennials » (Insee). Cette statistique hante les bureaux des DRH qui s'interrogent sur l'organisation digne d'attirer ces futurs nouveaux profils, réputés individualistes et sans concession, tout en conciliant avec les pratiques et les individus qui ont façonné nos entreprises jusqu'à aujourd'hui.



Julie Lamadon,  
avocate

## SUR L'AUTEUR

Julie Lamadon est avocate associée au sein du cabinet Norma Avocats, spécialisé dans le conseil en droit social pour les entreprises. Le cabinet accompagne ses clients dans la construction de leur projet d'entreprise, dans le développement de leur dialogue social et de leurs ressources humaines, et les aide à intégrer toutes les contraintes et les subtilités du droit social à leur stratégie globale.

Millennials, Gen.z, autant d'appellations qui semblent tout droit sorties d'un manga et qui sont agitées sous le nez des générations Y, X ou autre déjà séniors, comme un spectre un peu effrayant annonçant l'effondrement d'un modèle et la reconstruction des entreprises de demain. Certains craignent qu'un fossé ne se creuse entre générations, d'autres pensent régler l'affaire par l'installation d'un baby-foot en salle de repos. Pourtant, il ressort des différentes études que les attentes de cette future majorité de travailleurs, parmi lesquelles l'« équilibre vie privée-vie professionnelle », sont partagées par bon nombre de salariés et pas uniquement les plus jeunes. Le succès du télétravail rapidement généralisé et pratiqué pendant la crise sanitaire est révélateur de ces attentes.

Si ce n'est pas une véritable révolution que s'apprennent à vivre les ressources humaines, une sensible évolution est inévitable. La négociation sur la qualité de vie au travail (QVT) ne doit plus être une énième liste de bonnes intentions mais un véritable outil pour créer dans l'entreprise les organisations qui répondent aux attentes de chacun pour un travail cohérent.

## Les grandes lignes des attentes exprimées

Les études sont unanimes ; les attentes de ces entrants massifs sur le marché du travail visent :

### -la recherche d'un projet qui a du sens, l'équilibre vie professionnelle /vie personnelle.

Voués à changer de métier huit à dix fois au cours de leur carrière du fait des évolutions des technologies et des organisations, il ne s'agit plus d'embrasser une carrière, mais bien de s'épanouir dans ce que l'on fait au quotidien et s'adapter au changement.

### « Remettre l'humain au cœur du processus de production : l'arrivée des millennials est un accélérateur dans la mise en œuvre de la QVT »

*L'Accord QVT de la Caisse des dépôts et consignations fait du « sens au travail » son objectif numéro un en prenant l'engagement de promouvoir toute information sur la stratégie globale de la Caisse et les objectifs de chaque service.*

- **Le travailler partout.** Cette génération, libre dans l'espace, aime bouger et s'installe là où elle se trouve bien pour travailler, le lieu n'étant pas un problème compte tenu des outils de connexion et de communication à disposition.

Outre les aménagements d'espaces sur

site, la réflexion vise le travail à distance mais pas nécessairement au domicile. Les entreprises s'y sont déjà attelées de gré ou de force avec la crise sanitaire. Elles poursuivent leur réflexion notamment autour de hubs délocalisés.

- **La transparence.** Le digital a rendu la communication horizontale et les millennials ont peu confiance dans leurs supérieurs qui peuvent être facilement contournés. Ces derniers peuvent en revanche trouver grâce à leurs yeux sur la base de leur expérience et la preuve de leur compétence.

La formation des managers sera un outil indispensable. L'Accord TDF met un fort accent sur la formation dédiée à la QVT chez les dirigeants et managers ainsi que sur la communication managériale. La CDC met en place des réseaux de managers et des formations dédiées.

- **La participation à la stratégie de l'entreprise :** Les millennials veulent participer aux projets, avoir le droit de demander pourquoi et de donner leur avis.

Les accords QVT développent des idées telles que *réunions d'expression, groupe de pairs<sup>1</sup>, boîtes à idée<sup>2</sup>, baromètres sociaux, enquêtes de satisfaction<sup>3</sup>.*

Si les études indiquent une forte attente en termes d'équilibre vie privée – vie professionnelle, il ne s'agit pas d'en déduire

## LES POINTS CLÉS

- Les « millennials » n'ont pas des attentes différentes des autres salariés, mais ils osent le dire et partir.
- Les accords QVT doivent être mis en œuvre, évoluer et s'adapter.

que la rémunération n'est pas importante. Si les résultats de leur travail sont concluants, ils veulent pouvoir bénéficier de la valeur créée.

Ces attentes ne sont pas en conflit avec celles des salariés d'aujourd'hui. La différence réside dans le fait que le millennial sera plus impatient, plus immédiat et n'hésitera pas à quitter l'entreprise s'il n'y trouve pas son compte à bref délai.

### Donner du sens à la négociation sur la QVT

Ce sujet de la Qualité de vie au travail n'est pas nouveau.

### • Les débuts de la QVT dans les années 1970

*« Le thème de la qualité de vie au travail est appelé à prendre de plus en plus de place parmi les préoccupations des travailleurs, des employeurs et des gouvernements. Des indications très nettes démontrent une désaffection des travailleurs, surtout chez les plus jeunes à l'égard des tâches bureaucratiques. Les taux de roulement et d'absentéisme élevés, la multiplication des conflits spontanés, ne laissent pas beaucoup de doutes sur la nécessité de repenser les milieux de travail ».<sup>4</sup>*

Nous sommes en 1972 aux États-Unis lorsque ce constat est érigé.

Ces mêmes auteurs relèvent que la question de l'implication des travailleurs et de leurs syndicats est cruciale dans le traitement de ce sujet de la QVT : le dialogue social est la réponse, à condition qu'il soit suivi d'effets.

### • La QVT en France

En France, on préfère initialement l'expression « amélioration des conditions de travail ». C'est le sujet d'un ANI en 1975<sup>5</sup>, accès en substance sur le volume et la charge de travail, l'instauration d'horaires flexibles, la sécurité et déjà un sujet sur l'encadrement. C'est ensuite en 2013 que sera signé un ANI Qualité de vie au travail<sup>6</sup>. Les partenaires sociaux n'ont pas attendu les Millennials pour définir la Qualité de vie au travail comme un sentiment de bien-être perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.

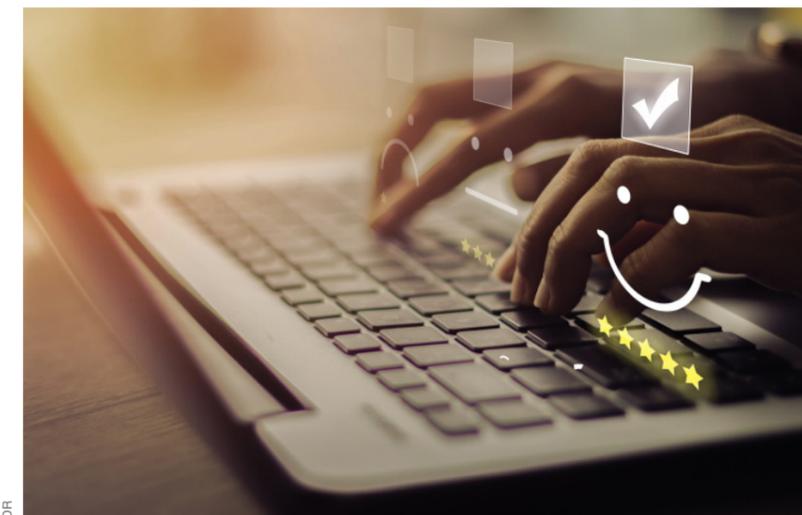
### • La QVT en droit

D'un point de vue juridique, la QVT doit être abordée dans le cadre des négociations annuelles obligatoires au travers de sous thèmes tels que l'articulation entre vie privée et vie professionnelle, le droit à déconnexion, la question des déplacements domicile – lieu de travail. L'article L 2242-8 du Code du travail rappelle que cette négociation doit porter aussi sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la lutte contre les discriminations, l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, l'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés, les modalités de définition d'un régime de prévoyance et d'un régime de remboursements complémentaires de frais de santé.

En termes de méthodologie, L'Anact<sup>7</sup> relève que les entreprises qui ont déployé des démarches QVT passent par les étapes suivantes :

- Mise en place du comité de pilotage QVT ou QVT-EP mixte
- Réalisation d'un recensement des actions QVT et un diagnostic égalité professionnelle, et identification des sujets prioritaires à traiter
- Lancement d'expérimentations
- Déploiement ou accord

En conclusion, l'arrivée des millennials doit être perçue comme un challenge sur la pertinence des organisations et des choix de QVT. ♦



<sup>1</sup> Accord QVT Pôle emploi

<sup>2</sup> Accord QVT Caisse des dépôts et consignations

<sup>3</sup> Accord QVT Norauto

<sup>4</sup> The Quality of Working Life, par Louis E. Davis et Albert B. Cherns

<sup>5</sup> Accord Cadre interprofessionnel sur l'amélioration des conditions de travail du 17 mars 1975 modifié par avenant du 16 octobre 1984

<sup>6</sup> ANI du 19 juin 2013

<sup>7</sup> Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail