

Synthèse

mardi 30 mai 2017

Qualité de vie au travail, levier de changement dans l'entreprise

Lors d'une conférence-débat, les experts de SIACI SAINT HONORE explorent ce sujet en pleine évolution.

La qualité de vie au travail : le contexte

Un sujet difficile à cerner

La qualité de vie au travail (QVT) apparaît comme un sujet peu balisé car il reste difficile de rassembler des contraintes aussi diverses que celles d'un ouvrier posté, d'un directeur commercial ou d'un directeur général. Il est également difficile d'évoquer la qualité de vie au travail dans un contexte de chômage élevé. Les entreprises abordent donc ce sujet de manières différentes, parfois de façon **désordonnée**, parfois de façon **créative**, certaines allant jusqu'à **créer un poste dédié**, voire une direction consacrée au **bonheur au travail**.

Sous la bannière « qualité de vie au travail », sont recensées de multiples thématiques (maîtrise du temps, égalité professionnelle, santé et sécurité, stress et risques psychosociaux, etc.) qui sont traitées par différents intervenants et départements dans les organisations. Toute la difficulté est donc de **construire une politique cohérente de qualité de vie au travail**, prenant en compte les sujets les plus pertinents.

La **perception** de la qualité de vie au travail repose sur **trois grandes dimensions** : la capacité d'expression et d'action de

Qualité de vie au travail, levier de changement dans l'entreprise

chacun des salariés, quel que soit son niveau hiérarchique ; le contenu du travail ; les conditions d'emploi et de travail. Ces trois prismes doivent nécessairement servir à l'élaboration d'une politique de qualité de vie au travail.

Contexte réglementaire

Différents textes encadrent la politique de qualité de vie au travail. L'**Accord National Interprofessionnel (ANI)** de juin 2013 précise ainsi les contours et la compréhension commune de la qualité de vie au travail et décrit les dispositions négociées pour améliorer l'égalité professionnelle et la QVT. La loi **Rebsamen** prévoit une négociation annuelle sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle. Pour sa part, la loi **El Khomri** aborde la problématique du droit à la déconnexion. Au final, six thèmes de négociation obligatoire sont définis autour des notions de qualité de vie au travail et d'égalité professionnelle.

Un retour sur investissement positif

Une étude conduite par l'[Association internationale de la Sécurité Sociale](#), auprès de 300 entreprises européennes, montre l'impact significatif que peut avoir la prise en compte de la qualité de vie au travail, en termes d'amélioration de la motivation et de la satisfaction des salariés, de prévention des perturbations, d'attention à la qualité du travail et des produits, de prévention de la perte de temps, ou encore d'innovation dans les produits. D'un point de vue quantitatif, cette étude confirme que le ratio coûts/bénéfices d'un investissement dans **la qualité de vie au travail est toujours positif**. Une autre étude, menée par l'Université de Wharton et le journal Fortune, a permis de mettre en évidence une surperformance financière des entreprises les mieux positionnées dans le classement Great Place to Work. Plus généralement, dès les années 1990, un lien a été identifié aux États-Unis, entre la satisfaction des employés et le rendement des actions à long terme. La France

suit ce mouvement avec retard, comme en témoigne par exemple la création en 2015 du label [«Happy at work»](#), qui référence les entreprises dans lesquelles il fait bon travailler.

Les évolutions des organisations

Les facteurs d'évolution

Les experts s'accordent pour reconnaître **six besoins fondamentaux du salarié** au travail :

la **relation** à autrui,
la **compétence**,
l'**autonomie**,
la **reconnaissance**,
le **sens**
et la **contribution**.

Ces six piliers ont été à l'origine des évolutions que les entreprises ont connues au cours des dernières années. S'y ajoutent également deux phénomènes relativement récents : premièrement, l'**individualisation** dans l'organisation du travail, à travers l'émergence des nouvelles techniques de l'information et communication, le développement du numérique, le travail à distance, etc. ; deuxièmement, l'**aspiration** des nouvelles générations à travailler pour vivre et non l'inverse, avec notamment une demande de meilleure conciliation vie professionnelle/vie personnelle, une prise en compte de la parentalité et des aidants familiaux, etc.

Qualité de vie, autonomie et responsabilité

Sous l'impulsion de ces différents facteurs, les organisations se sont progressivement transformées en accordant un **niveau d'autonomie de plus en plus élevé** aux salariés : de l'équipe traditionnelle, simple exécutante, au groupe d'amélioration chargé de recommander, puis au groupe de projet, à même de décider ponctuellement, jusqu'à l'équipe semi-autonome qui décide en permanence.

Qualité de vie au travail, levier de changement dans l'entreprise

L'entreprise a également évolué dans son organisation, de la simple exécution mise en exergue dans son optimisation par le Lean Management, à la coopération et ce qu'on appelle « l'entreprise libérée », jusqu'à la gouvernance représentée par « l'entreprise responsable », où le salarié est impliqué dans le mode de management de son entreprise.

La qualité de vie au travail selon Pepsi-Cola

L'exemple de Pepsi-Cola illustre l'accent mis par les entreprises sur la qualité de vie au travail. Cette dernière affiche sa volonté d'améliorer la qualité de vie au travail en insistant sur **quatre grands principes** suivants :

l'**autonomie** des salariés ;
l'**innovation** ;
le **lien**
entre le **client** et le **salarié** ;
la **mobilisation** des
managers
au service de leurs équipes.

Un cas d'école d'une entreprise du CAC 40

Historique

L'entreprise X s'est engagée dans une démarche vertueuse sur ce sujet de la qualité de vie au travail et des risques psychosociaux. Entre 2010 et 2014, l'entreprise X a ainsi signé ou du moins soumis à négociation plusieurs accords en la matière. En 2016, malgré des contraintes fortes (six ans de déficits structurels, quatre plans de départs volontaires, des coûts salariaux et des effectifs trop importants, etc.), l'entreprise X a mis en place un accord triennal d'amélioration des organisations, des conditions de travail, de la qualité de vie au travail, de la prévention des risques et de la pénibilité.

Process QVT et actions lancées

Cet accord illustre la manière dont une entreprise peut engager une démarche

Qualité de Vie au Travail. Cette démarche repose sur les étapes suivantes qui donna lieu au lancement d'actions ciblées :

Process QVT

- déterminer la méthode, c'est-à-dire positionner la qualité de vie au travail à un niveau stratégique et définir les objectifs ;
- se structurer, notamment en définissant le rôle des différents acteurs (réfèrent QVT, DRH, managers, médecine du travail, IRP, etc.) et en mettant en place des espaces de dialogue ;
- s'assurer de l'engagement des dirigeants, des managers de proximité, des IRP (en particulier le CHSCT) ;
- définir les axes de priorité, notamment en interrogeant le travail réel des salariés ;
- mettre en place des outils, des dispositifs, des formations ;
- évaluer les dispositifs ;
- construire des indicateurs.

Actions lancées

- études sur l'absentéisme ;
- outils d'évaluation et d'anticipation des impacts humains dans les projets de changement ;
- auto-évaluation des managers sur leur prise en compte de la qualité de vie au travail ;
- établissement d'une grille de cotation de la QVT dans les projets de changement ;
- mise en place d'un observatoire des violences et incivilités.

Afin de favoriser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, l'entreprise X a également pris les mesures suivantes : la mise en place d'un service de garde d'enfants en urgence, le développement du télétravail et du job sharing, l'accompa-

Qualité de vie au travail, levier de changement dans l'entreprise

nement des salariés aidants familiaux, le don de jours aux salariés parents d'enfants gravement malades.

La mise en œuvre de la démarche QVT a également montré que cette dernière était déterminante pour l'engagement des salariés : les salariés engagés dans l'entreprise sont moins souvent absents, moins stressés, changent moins souvent de poste, fournissent plus d'efforts de leur plein gré, accomplissent un travail de qualité et prennent plus d'initiatives. La qualité de vie au travail participe donc aussi bien au développement des individus qu'à celui des entreprises. ■

Contact



Emmanuel DE BEAUCHESNE

Directeur Conseil - MyP

emmanuel.debeauchesne@s2hgroup.com

Tél. : +33 1 44 20 86 46

Port : +33 7 78 38 59 64

8 ingrédients à retenir

Pour assurer un développement durable de la qualité de vie au travail, huit ingrédients sont nécessaires :

- s'assurer de l'engagement du top management ;
- s'engager dans la durée ;
- s'inscrire dans la pluridisciplinarité ;
- faire des managers les vecteurs des démarches QVT au quotidien et en local ;
- donner la parole aux salariés sur la qualité du travail réel et prendre en compte leur avis ;
- légitimer la démarche QVT auprès des salariés par le déploiement de mesures visibles ;
- faire du dialogue social une pierre angulaire de la politique QVT de l'entreprise ;
- établir des indicateurs afin d'évaluer la pertinence des mesures déployées.

Retrouvez
toutes nos publications
sur www.s2hgroup.com
et suivez notre actualité
sur [Linked in](#) et [twitter](#).