



MATINALE ANDRH

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Jeudi 2 octobre 2014 – accueil petit déjeuner 8h30 / réunion 9h00 – 11h30 – IAE Lyon

MATINALE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

« Le binôme RH de proximité- manager de proximité : quelles actions communes au service de la qualité de vie au travail ? »

Qu'attend-on des managers ? De quels outils ont-ils besoin ? Quels rôles les RH doivent-elles jouer ?

Compte rendu rédigé par Marie NALLET, étudiante en

Master 2 Management des Ressources Humaines et Organisation, IAE Lyon

Intervenants, par ordre alphabétique :

- **Hervé LANOUZIERE**, Directeur Général de l'ANACT
- **Régis MULOT**, Animateur de la commission QVT de l'ANDRH
- **Marie-Claude PELLETIER**, Conseillère du Groupe Entreprise en Santé
- **Thierry ROCHEFORT**, Professeur associé à l'IAE Lyon, Responsable du Diplôme d'université Management de la qualité de vie au travail et Santé
- **Jean-Christophe SCIEBERRAS**, Président de l'ANDRH
- **Rémi SINTES**, Consultant PSYA Rhône-Alpes & Auvergne



Le sujet de la qualité de vie au travail (QVT) est fortement délaissé en période de crise. Il n'est pourtant pas un effet de mode, selon les trois constats principaux cités peu après, et revêt des enjeux politiques et sociaux évidents :

- Changement du contenu et des conditions de travail
- Changement des modes de vie (avec l'allongement de la vie et de la durée de travail notamment)
- Excès de bureaucratie, de reporting et demande d'autonomie des collaborateurs

Mouvement des « entreprises libérées » : demande de simplification des processus et autonomie des acteurs de terrain.

Création, il y a trois ans, d'un diplôme spécialisé sur le Management de la qualité de vie au travail et de la santé à l'IAE Lyon. Fort de son label IPRP, cette formation se veut à la fois vitrine et innovatrice sur les sujets de la qualité de vie au travail et des risques psychosociaux.

Régis MULOT salue la présence de beaucoup de praticiens RH, de petites et grandes structures ce matin. Il expose que la qualité de vie au travail revêt un champ vaste de pratiques et de thèmes, ce qui explique la volonté de l'ANDRH de cibler les discussions de cette matinée autour de la relation manager/RH.

Marie-Claude PELLETIER explique que le social et l'économique doivent se nourrir mutuellement et qu'il est primordial pour les entreprises de fédérer leurs actions en développant un système de co-développement du projet, en interne mais également avec des entreprises partenaires.

Jean-Christophe SCIEBERRAS partage son désir de valoriser le travail coopératif. Selon lui, le sujet de la qualité de vie au travail est né d'évolutions rapides et tardives auxquelles il a fallu que l'entreprise fasse face, il y a moins de 10 ans. Les drames de cette période ont permis une réelle prise de conscience de la situation. C'est finalement en 2006 que l'entreprise a réussi à abandonner une posture de déni et a réalisé l'existence d'une multiplicité d'acteurs, dont le manager représente la position centrale.

Rémi SINTES parle d'une volonté d'améliorer l'efficacité et la performance de l'entreprise en adaptant les démarches de qualité de vie au travail aux réalités de l'entreprise.

3 thématiques dans le déroulement de cette matinale :

- La RH et le manager de proximité
- Des initiatives RH en entreprise : une politique dites de « petits pas »
- La mesure de la qualité de vie au travail : trouver des indicateurs RH

Première thématique : La RH et le manager de proximité

Marie-Claude PELLETIER cite la définition mondiale de la santé en révélant que la santé ne se caractérise pas par l'absence de maladie mais bien par un état complet de bien-être. Le présentisme n'est alors qu'une faible partie du niveau d'engagement et de santé des salariés. La fonction RH revêt alors trois caractéristiques principales. Tout d'abord, elle se veut stratégique et connectée aux enjeux de l'entreprise. Ensuite, elle doit être aussi concrète et proche des réalités économiques. Enfin, elle doit être mobilisatrice et savoir stimuler l'action.

Selon elle, **quatre sphères d'intervention** doivent être prises en compte dans l'amélioration de la qualité de vie au travail :

- Les pratiques de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle
- Les pratiques de management (le service RH doit avant tout penser à leur formation, doit les soutenir et également s'assurer de leur bien-être)
- L'environnement physique et social de l'entreprise
- De saines habitudes de vie, en termes d'alimentation, de gestion individuelle du stress ou d'activité sportive notamment.

Répondre à ces quatre sphères d'intervention se fait alors en **cinq étapes** :

- Intégrer les enjeux de la qualité de vie au travail dans la planification stratégique de l'entreprise
- Créer un comité de travail pour piloter le projet, en y joignant des représentants des différents acteurs de l'organisation
- Mesurer la perception des salariés et leur faire prendre conscience de leur rôle individuel et de l'influence de leurs habitudes de vie sur leur bien-être général
- Collecter les données, les analyser et introduire le dialogue afin de définir et de prioriser les actions à suivre
- Mettre en place un processus d'amélioration continue : alors qu'il semble facile de poser les premiers gestes, il est nécessaire que l'entreprise recherche la durabilité de ses actions

Jean-Christophe SCIEBERRAS ajoute à cela la nécessité de prendre du recul et d'être proche du terrain. A ce sujet, la période de diagnostic lui semble fondamentale. Il indique également la nécessité de faire évoluer les pratiques managériales en leur donnant une marge de manœuvre plus grande et en favorisant l'entraide entre manager. Il indique, enfin, que le plus délicat, dans le développement des pratiques visant à améliorer la qualité de vie au travail, est de ne pas se disperser.

Hervé LANOUZIERE révèle que c'est parce que les exigences du marché et les attentes des salariés (et des usagers) changent que le travail évolue. Il s'est aperçu qu'un véritable poids est mis sur le dos des managers qui finissent par passer tout leur temps en reporting au détriment des relations de terrain. Leur formation est également un véritable enjeu, du fait de la multiplicité de leurs rôles. L'entreprise attend d'eux qu'ils conduisent les démarches imposées par le siège mais ne les outille pas forcément de manière adéquate.

Rémi SINTES ajoute également qu'il est nécessaire de partir des problèmes identifiés, d'objectiver la situation (indicateur de dysfonctionnements) et de la partager avec les acteurs. Ce sera ensuite par la création de groupes de travail et l'analyse du problème sous-jacent qu'une véritable amélioration de la situation de crise sera possible. Outiller le manager passe alors par la mise à disposition d'un espace de création et d'échanges durant lequel le manager devra changer de posture, au niveau de son équipe, et se présenter davantage comme un facilitateur et un médiateur.

Thierry ROCHEFORT clôture cette première partie en indiquant qu'il est nécessaire de rester critique face aux bonnes pratiques qui se veulent universelles et qu'il faut être conscient qu'il existe un déficit d'écoute en entreprise sur les sujets sensibles. En effet, ne dit-on pas que « l'enfer est pavé de bonnes intentions » ? L'entreprise a créé un environnement de stress pour les managers. On a tendance à rejeter la faute sur eux alors qu'il faut, au contraire, les accompagner, les aider et les former.

Seconde thématique : Des initiatives RH en entreprise

Trois expériences principales ont ponctué cette partie.

La première liait un programme d'accompagnement des managers à un programme d'amélioration de la qualité de vie au travail. Des visioconférences ont alors été mises en place afin de leur permettre de débattre entre eux et avec les membres du COMEX (comité exécutif en entreprise) ainsi qu'un blog pour qu'ils puissent garder une trace des bonnes pratiques qui ont été mises en place dans le domaine. La formation des managers a ainsi été orientée autour de la gestion du changement et la mise en place d'un Projet SAP 2015 qui permettra de fluidifier l'organisation du travail et d'inciter à la mobilité entre les fonctions.

La seconde mettait en avant des problèmes de pénibilité du travail dans un mauvais climat social. La solution retenue par l'entreprise a été d'instaurer des activités de renforcement musculaires, avec la création d'une salle de sport dans l'entreprise. Cette mesure a notamment été permise par la participation du service RH au CODIR qui a énormément favorisé sa mise en place.

La dernière exposait la réussite de l'instauration d'une « journée de l'équipe » auprès de 15000 salariés de Renault qui se réunissaient une journée par an pour réfléchir à la vie au sein de leur équipe et trouver des solutions pour améliorer leurs conditions de vie et de travail au sein de l'entreprise.

Troisième thématique : La question de la mesure de la qualité de vie au travail

Les indicateurs dont nous disposons actuellement sont plutôt classiques (turnover, entretiens, ressenti général, taux d'absentéisme, risques psycho-sociaux, retours de groupes d'expression etc.) et la RH se heurte à une difficulté de mesurer des valeurs davantage quantitatives.

A ce sujet, **Hervé LANOUZIERE** nous indique qu'il est nécessaire de co-construire ces indicateurs avec les Instances Représentatives du Personnel et les managers. Il expose également qu'il ne faut pas percevoir la qualité de vie au travail comme un état à atteindre mais plutôt comme un ensemble de remises en cause et un processus continu d'amélioration.

A l'occasion de la signature de l'Accord national interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail, le 19 juin 2013, l'ANACT a publié un ouvrage sur les 10 principales questions que les entreprises peuvent se poser sur la mise en œuvre d'un accord sur ce sujet. Il décline notamment les indicateurs en trois catégories (les indicateurs de perception, de fonctionnement et de santé au travail) et expose que le principal enjeu de la qualité de vie au travail se trouve au niveau de la capacité du salarié à donner du sens à son travail.

Vous trouverez ce document en question en suivant le lien ci-dessous :
http://www.anact.fr/web/actualite/RSS?p_thingIdToShow=38573651

Marie-Claude PELLETIER voit plutôt dans le choix des indicateurs une possibilité de description de la situation initiale, des résultats et des moyens mis en œuvre par l'entreprise. Ces indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs, provenant notamment du ressenti. On choisit un indicateur en fonction des intérêts et de la réalité de l'entreprise. C'est un véritable acte de foi à avoir et il faut, à la fois, sortir les managers de leur isolement mais aussi instaurer des échanges réguliers sur les opportunités. Nous nous trouvons au Québec face à une résolution davantage individuelle et personnalisée de cette problématique de qualité de vie au travail.

Jean-Christophe SCIEBERRAS témoigne d'une véritable évolution des actifs financiers vers une prise en compte de données sociales. Il expose qu'il est nécessaire qu'un partenariat naisse entre les services de l'entreprise et qu'ils partagent leur mode d'évaluation qui leur était propre jusqu'alors. Par exemple, mettre en place un comité annuel RH/finance permet de favoriser leur compréhension et de mettre en œuvre les bonnes pratiques.

Hervé LANOUZIERE parle de son approche systémique de la recherche de la qualité de vie au travail et de la nécessité d'élaborer des accords interprofessionnels dans ce domaine. Il admet qu'il est méthodologiquement et juridiquement difficile de mettre en place cette approche globale et que les entreprises ne doivent pas hésiter à faire appel à des partenaires extérieurs, comme l'ANACT, pour répondre à leurs problématiques.

Thierry ROCHEFORT complète par une nécessité des acteurs d'être sensibles aux pratiques qui ont échoué et aux choses à éviter. Il faut également éviter les restitutions uniques couplées aux solutions toutes faites et nourrir le projet. Enfin, la principale difficulté, dans le domaine de la qualité de vie au travail, est de réussir à croiser les indicateurs disponibles.

Marie-Claude PELLETIER revient alors sur le terme de gouvernance, en précisant que performance économique et performance humaine doivent être combinées. Les retours sur investissement peuvent être considérables dans ce domaine mais il est nécessaire de ne pas attendre des résultats types et prendre en compte la réalité de l'entreprise.

En France, deux autres difficultés se trouvent également du côté de la libération du dialogue sociale sans craindre un effet boomerang et revendicateur et de l'obligation de créer un réseau afin de solutionner ces problèmes avec plus de facilité.

Faire appel à un prestataire extérieur peut justement permettre d'ouvrir le dialogue. Ce dialogue passe également par la sollicitation des collaborateurs de l'entreprise qui peuvent déjà détenir des idées novatrices pour résoudre les problématiques rencontrées. Sortir de l'isolement est également nécessaire et des structures, comme l'ANDRH, peuvent servir de support pour un système de partage de bonnes pratiques. En tout cas, un développement en interne de ces échanges est nécessaire et il pourrait être étendu entre des entreprises d'un même secteur d'activité ou d'une même région, par exemple.

Pour conclure, l'idée n'est pas d'être parfait mais plutôt de valoriser chaque « petits pas ». Il faut se donner le droit aux erreurs dans un domaine d'innovation tel que celui de la qualité de vie au travail.

A noter

Congrès RH francophone France-Canada en juin 2015 avec l'ANDRH et l'entreprise Deux Point Cinq

Existence d'une ANDRH Junior

Université ANDRH les 27-28 novembre 2014 à la cité internationale