

## ► perspective

# QVT et R.S.E. : deux démarches étroitement liées

Par Jean-Pierre Mechin, BLV Consulting Group

La Qualité de Vie au Travail fait aujourd'hui beaucoup parler d'elle, et dans un monde de plus en plus connecté, la corrélation entre bien-être au travail et performance durable est définitivement démontrée.

Dans ce contexte, la Responsabilité Sociétale des Entreprises prend tout son sens. En effet, créer des conditions de travail harmonieuses, engageantes et propices à la collaboration, être attentif à son éthique ou encore minorer son impact écologique sont devenus des enjeux vitaux pour les entreprises qui souhaitent inscrire leur performance dans la durée. Dans ce contexte, force est de constater que nombre d'entreprises ont bien compris l'intérêt de mettre en place une telle démarche vertueuse.

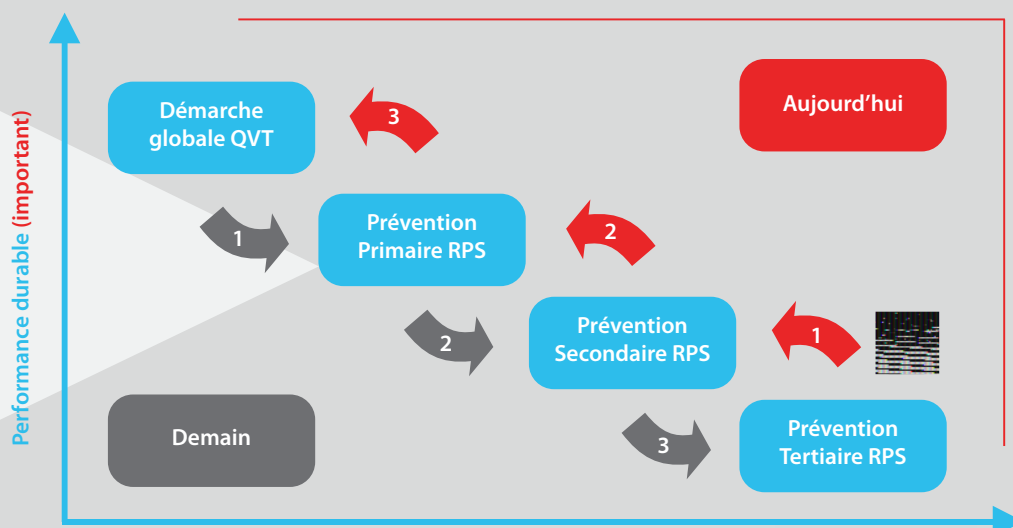
La RSE couvre donc de nombreux aspects particulièrement stratégiques et s'ouvre pour ce faire à de nombreuses disciplines issues de la recherche scientifique (psychologie positive, neurobiologie, sciences cognitives, neurosciences...) pour tendre vers un monde meilleur.

Rappelons que les sciences cognitives informent sur le sujet depuis déjà plusieurs décennies tout en mettant en évidence des process permettant une amélioration réelle du bien-être au travail.

Dans le contexte actuel passablement bouleversé, il est plus que nécessaire de s'intéresser à l'ensemble des recherches menées de par le monde pour pouvoir agir au cœur de l'humain et des organisations dans une perspective d'amélioration continue et de qualité pérennisée.

### Agir au cœur des organisations

Dans un premier temps, une telle démarche vise à provoquer un impact positif et direct sur les 3 niveaux de prévention. Il ne s'agit plus d'être dans le traitement symptomatique d'un mal-être, valable pour les préventions secondaire et tertiaire, mais d'être pro-actif avec une approche collective fondée sur l'organisation du travail.



Nous voyons dans le schéma ci-dessus qu'aujourd'hui encore, les stades de prévention secondaire et tertiaire s'inscrivent dans un contexte de crise déjà établi. On réalise qu'une vraie politique Q.V.T permet d'intervenir en amont de la prévention primaire des RPS.

C'est une situation optimale pour les salariés, comme pour les organisations.

La démarche de qualité de vie au travail a pour but d'installer une nouvelle dynamique dans les entreprises par la mise en œuvre de méthodes innovantes pour appréhender les problématiques liées notamment à la gestion du stress, au management, à l'accompagnement au changement pour ne citer qu'elles et de leur donner l'opportunité de concevoir un plan d'actions pratique ; ce qu'on recherche ici, ce sont des retombées pérennes.

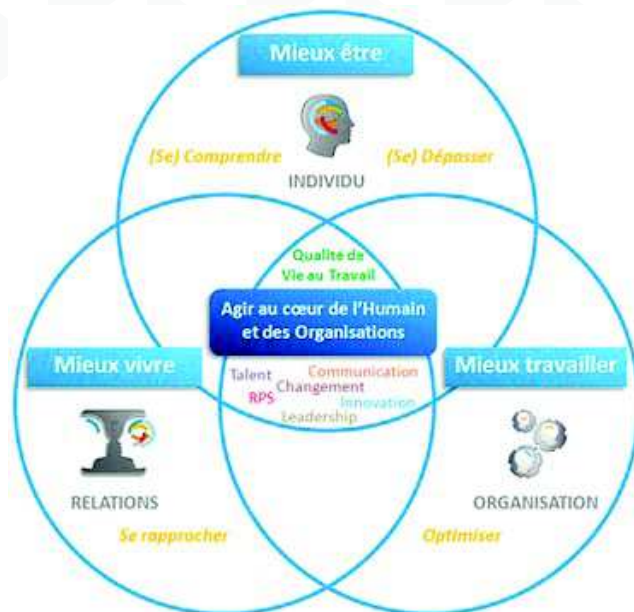
On peut considérer que des salariés épanouis dans leur fonction, dans leurs relations avec leurs collègues, dans leur manière de communiquer avec leur environnement doivent logiquement être des salariés susceptibles d'améliorer la qualité de leur travail.

Au-delà d'une amélioration du bien-être des salariés, ce qui est attendu c'est de créer des conditions d'amélioration considérable de la performance globale des entreprises et ce, de façon durable.

C'est bien d'une approche globale de l'organisation du travail dont nous allons parler qui ne se réduit pas uniquement au bien-être au travail. Installer une salle de sieste ne suffit pas à parler de démarche QVT.

Or, une démarche QVT ne s'improvise pas. C'est un projet complexe et ambitieux qui demande l'implication de toutes les parties prenantes internes à l'entreprise. Sa réussite s'appuie sur la construction d'un projet commun qui doit être fait dans un rapport gagnant / gagnant.

Il ne faut surtout pas se limiter au seul perçu et au seul ressenti des salariés. Le bon fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble est un objectif incontournable d'une démarche QVT. Tel que défini par l'I.M.E. (Institut de Médecine Environnemental), cet objectif doit favoriser le mieux-être, le mieux-vivre et le mieux-travailler.



Source I.M.E.Conseil

Ces trois notions que sont le mieux-être, le mieux-vivre et le mieux-travailler doivent avoir comme conséquence, le plaisir de chacun, une meilleure rentabilité permettant une plus juste répartition des bénéfices, des compétences stimulées.

Instaurer une politique QVT dynamique a donc pour vocation de rassembler chaque acteur de l'entreprise, de manière durable vers un but commun. Et pour ce faire, agir sur le pourquoi va-t-on le faire avant le comment va-t-on le faire !

Est-ce utopique ? Certainement pas quand on voit en dépit des progrès réalisés, que le stress et les RPS continuent de générer des coûts importants qui impactent la santé financière des entreprises.

Sans négliger pour autant, la condition première qui est le sens !

L'absence de sens paralyse tous les engagements qui pourraient être pris par l'entreprise pour améliorer le bien-être de ses salariés.

Alan Grant, professeur de management à l'Université de Pennsylvanie nous dit que « le premier impact positif c'est le sens et savoir que son métier sert l'intérêt d'autrui » !

Voilà une condition essentielle du bonheur au travail, lequel repose sur trois dimensions : individuelle, relationnelle, organisationnelle !

Plus une entreprise mettra en place une politique de bien-être au travail, plus elle sera attractive en termes d'image.

**« Il est plus facile et surtout moins coûteux de motiver des personnes qui se sentent bien au travail, qui ont plaisir à venir au bureau, que des personnes qui vivent mal leur travail. »**

**Alain D'HIRIBARNE**  
Directeur de recherches au CNRS

Les études faites sur le sujet nous montrent aussi « qu'ajouter les parties prenantes externes est le gage d'une plus grande efficacité : les exigences des clients ou usagers, en termes de qualité de service, ont un effet direct et indirect sur les salariés, et particulièrement pour ceux qui sont en contact étroit avec eux ». Une véritable prise de conscience et de la pédagogie sont nécessaires pour répondre aux demandes des consommateurs qui se montrent exigeants mais aussi moins patients.

## Qu'est-ce que la mise en place d'une authentique démarche QVT peut réellement apporter aux entreprises ?

Les actions et bénéfices liés à la mise en place d'un management de la QVT tel que pratiqué grâce à l'apport des différentes disciplines mentionnées plus avant, ont un impact réel sur l'ensemble des collaborateurs et améliorent considérablement les relations internes (collaborateurs, supérieurs, subalternes...) comme externes (clients, fournisseurs...).

La Qualité de Vie au Travail étant un facteur déterminant de l'épanouissement et de l'implication des salariés, ceux-ci se montrent plus investis, plus impliqués et donc plus performants. Il est par conséquent logique que les résultats des entreprises soient meilleurs.

L'amélioration de la QVT est également une contribution aux trois dimensions de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (sociale et égalité des chances professionnelles, gouvernance, environnementale).

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE  
+  
PERFORMANCE SOCIALE  
+  
PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE  
=  
PERFORMANCE DURABLE

=> RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) est en fait, comme nous l'indiquons dans nos propos liminaires, très liée à la QVT ; on peut même dire que la QVT est le pilier de la RSE.

On peut la définir comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement. La RSE se traduit par un comportement transparent et éthique :

- Qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société
- Qui prend en compte les attentes des parties prenantes, y compris les attentes et besoins des salariés,
- Qui est intégrée dans l'ensemble de l'entreprise et mise en œuvre dans ses relations.

## Accorder une large place à l'expérimentation

Hormis les conditions préalables qui font par ailleurs consensus (pilotage de la démarche, établissement d'un diagnostic...), il nous paraît indispensable d'accorder une large place à l'expérimentation.

C'est d'ailleurs l'une des grandes originalités de la démarche préconisée par l'I.M.E.

Elle vise en effet à explorer de nouvelles manières de travailler et de nouveaux fonctionnements par une co-construction faite de pratiques ou d'expériences.

Expérimenter vise moins à « tester » une méthode d'organisation, un processus gestionnaire, un nouvel outil ou une compétence qu'à créer les conditions d'émergence de nouvelles manières de travailler. L'expérimentation facilite donc la remontée d'information du terrain et la prise en compte du point de vue des salariés sur leur travail.

Maintenant, il est évident que l'entreprise pour pouvoir mesurer les résultats de ses actions sur le long terme, doit suivre et évaluer ses actions.

## La gestion de certaines situations professionnelles complexes

Un autre élément à prendre en compte concerne la gestion des collaborateurs en difficulté. Les managers sont amenés à intervenir de plus en plus fréquemment sur des situations de dysfonctionnement, tant professionnelles que personnelles, engendrées par certains de leurs collaborateurs. Devant la détresse de ces derniers, ces managers sont le plus souvent désarmés.

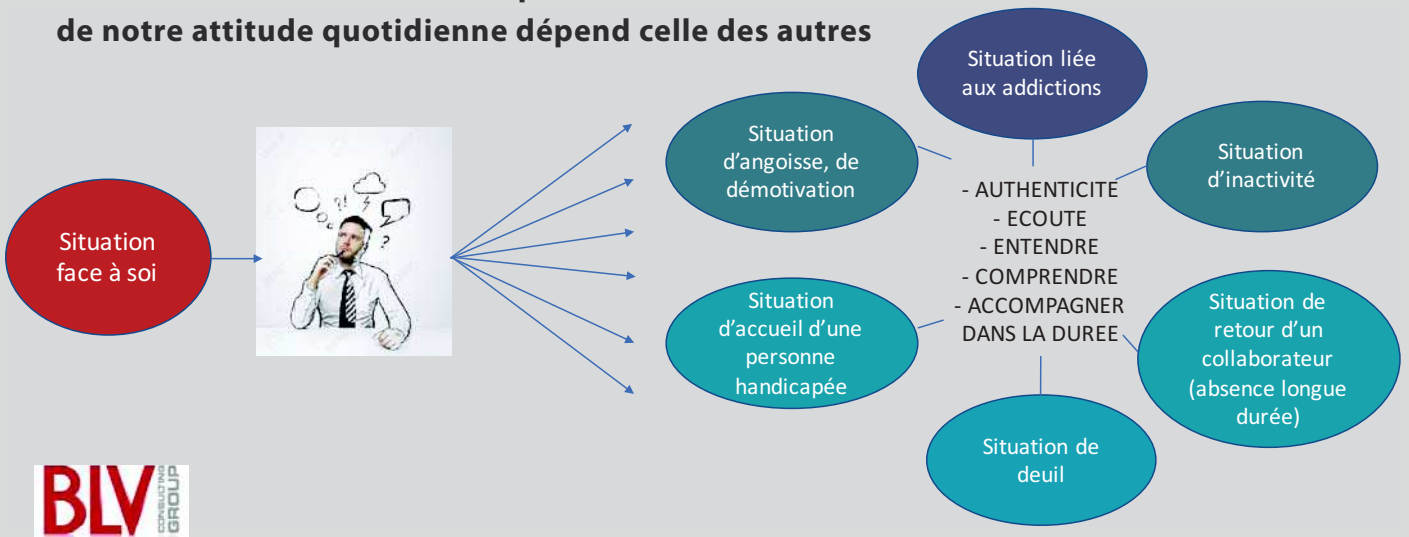
Face à leurs propres contraintes, nous avons engagé un travail de fond qui permet de proposer des actions concrètes pour mieux les guider face aux problématiques qu'ils rencontrent, notamment sur les moyens de détections des signaux d'alerte observés chez les collaborateurs, notamment l'isolement qui constitue l'une des plus grandes sources de mal-être, mais aussi sur les techniques à mettre en œuvre dans de telles situations.

Il ne s'agit pas de transformer les managers en psychologues mais de leur donner les moyens de détecter les premiers signaux d'alerte manifestés par leurs collaborateurs.



# AU CŒUR DES SITUATIONS

Pour une meilleure efficacité opérationnelle :  
de notre attitude quotidienne dépend celle des autres



## Les limites de la démarche qualité

Si en France les entreprises privées commencent à comprendre très progressivement l'intérêt de cette révolution managériale qui intègre la QVT, certains secteurs ou types d'organisations semblent mettre de sérieux freins à cette évolution. Nous recommandons à ce sujet l'excellent livre de Thibault Le Texier « le maniement des hommes » qui montre que, de l'école à l'hôpital en passant par l'Etat, plus aucun territoire n'est perméable aux méthodes managériales, au risque de ne plus juger l'individu qu'à l'aune de l'efficacité. Tout est organisation, rationalité, rentabilité.

Il est nécessaire nous semble-t-il d'éviter de s'inscrire dans une démarche pré-pensée face à laquelle aucune objection n'est tolérée. D'où un phénomène de dépersonnalisation.

## Conclusion

La QVT n'est pas qu'un simple concept qui reposerait sur une notion de « collaborateurs qui vont bien ». Il est à notre sens nécessaire de dépasser le cadre des R.P.S. C'est bien plus que cela. Et cela va bien au-delà du périmètre d'une direction R.H. pour s'inscrire dans une démarche systémique. C'est une manière de repenser le monde du travail et son organisation. C'est aussi une magnifique opportunité pour motiver chaque acteur de la vie de l'entreprise à avancer vers un but commun.

## La performance sociale est la clé de la performance économique durable de l'entreprise.

Une démarche QVT doit se construire en partant du travail et de son contenu et nécessite un engagement fort de la direction. Elle place toutes les parties prenantes (managers, salariés, clients,) sur un pied d'égalité et s'appuie sur des modes de pilotage, une politique et une stratégie d'entreprise.

Une telle démarche permet de réfléchir sur sa stratégie, en intégrant au cœur de cette réflexion la notion de parties prenantes, et en changeant de modèle de développement pour aller vers une croissance responsable. La performance sociale est la clé de la performance économique durable de l'entreprise, et dans ce cadre, la qualité de vie au travail devient un pilier essentiel de la stratégie d'entreprise.

Les bénéfices d'une démarche combinée QVT/ RSE sont multiples :

- Une meilleure vision des enjeux stratégiques à moyen et long terme (pour préserver sa rentabilité et sa pérennité)
- Une meilleure anticipation des risques et des crises, notamment les risques de réputation
- Etre mieux armé pour répondre aux attentes des clients
- Des économies liées à une plus grande efficacité
- Devenir un employeur attractif, en proposant des conditions de travail et une qualité de vie au travail répondant aux attentes des futurs salariés.