

# Développer la Qualité de Vie au Travail pour faire converger l'économique et le social



Valérie Tran,  
Présidente du cabinet  
Ariane Conseil

*Entretien avec Valérie Tran, Présidente du cabinet Ariane Conseil*

## Qualité de Vie au Travail et Risques Psycho-sociaux... comment différencier et distinguer ces notions ?

Les entreprises françaises se sont engagées ces dernières années dans des démarches de prévention des risques psychosociaux. Leurs actions ont principalement été conduites dans une logique de réduction des risques (diminuer l'exposition à des facteurs environnementaux). Or, la diminution du stress au travail ou des RPS ne garantit pas à elle seule une amélioration du bien-être et de l'efficacité au travail. En effet, un individu peut présenter un faible niveau de stress du fait d'un profond désinvestissement dans son travail. Ainsi, quand on parle de QVT, il s'agit bien d'une réflexion autour de l'engagement des collaborateurs dont il est question. Les démarches QVT et RPS se différencient par leurs objectifs respectifs, leurs types de bénéfices attendus ou encore par les acteurs susceptibles d'être mobilisés. Il ne s'agit donc pas d'un leurre ou d'une façon plus positive de parler des RPS, mais bien de mettre en place les ingrédients favorables à l'engagement des salariés. Ces derniers dépendent très largement des caractéristiques et du contenu du travail bien connus des acteurs des organisations (ex : intérêt intrinsèque de la tâche, sens donné au travail, pratiques de reconnaissance, autonomie, etc.). En effet, seuls les collaborateurs réellement engagés peuvent développer des émotions positives telles que le bien-être : sources de santé psychologique et de performance au travail.<sup>1</sup>

## Mais alors, pourquoi la Qualité de Vie au Travail ne constitue-t-elle pas une composante centrale de l'agenda stratégique de toutes les Directions Générales ?

Il y a probablement deux raisons à cela. La première est qu'il appartient au corps social de changer de registre de communication auprès des dirigeants.

Il convient d'arrêter de se focaliser sur ce que l'entreprise a à perdre à ne pas traiter la problématique psychosociale (ex : absentéisme, turn-over, etc.) mais plutôt d'orienter le discours sur ce qu'elle a à gagner à développer le bien-être au travail (ex : efficacité, créativité, coopération, engagement, innovation).

La seconde raison découle de la première, à savoir le fait que la thématique de la performance sociale n'est pas à date considérée comme un sujet stratégique.

## Ne s'agit-il donc pas d'un paradoxe, dans un contexte de concurrence exacerbée, de guerre des prix, où les questions de performances financières, économiques sont au cœur des préoccupations des Conseils d'administration ou de Surveillance ?

Comprenez que l'économique et le social ne sont pas des axes divergents mais bien convergents. De l'investissement sur la santé et la Qualité de Vie au Travail dépend la compétitivité de l'entreprise. Investir sur l'Homme n'est donc pas une charge mais un fort levier contributeur d'efficacité, d'engagement et de performance. Ainsi, la conciliation des objectifs de santé et de performance des entreprises dépend très largement de la capacité de l'organisation à faire remonter la QVT au cœur des débats stratégiques des systèmes de Gouvernance et à ne pas les opposer. Pour conclure, l'alignement de la politique de santé de l'entreprise avec ses enjeux stratégiques constitue probablement le meilleur levier au déploiement d'une démarche QVT partagée, efficace, durable et source de performance globale. ■



Cabinet conseil pionnier en France dans l'emploi des personnes handicapées et un acteur majeur sur le champ de la Santé et de la Qualité de Vie au Travail.

Plus de 200 références sur l'ensemble du territoire : entreprises privées, fonctions publiques, tous secteurs d'activité.

Contact :  
ariane@arianeconseil.fr  
www.arianeconseil.fr

<sup>1</sup> Gagné et al., UQAM, 2009 ; Van Den Broeck et al., Journal Of Vocational Behavior, 2012