

et de vie sociale dans l'entreprise qui permettent de créer un nouvel équilibre, intégrant la performance tant sociale qu'économique », écrivent ses auteurs.

Une quête de sens légitime

Enfin, l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013, qui consacre officiellement l'acronyme QVT, souligne lui aussi les liens indissociables entre qualité de vie au travail, qualité du travail et performance. À travers cet accord, les partenaires sociaux se sont donné trois ans pour explorer le nouveau concept et expérimenter de nouvelles approches de l'organisation du travail. Gestion des temps, reconnaissance et confiance, autonomisation et responsabilisation, équité, redistribution, engagement sociétal... Les pistes de réflexion ne manquent certes pas pour donner corps à la qualité de vie au travail, mais force est de constater que le chemin est encore long.

L'enjeu est pourtant de taille : car il s'agit bel et bien de trouver l'équilibre entre une quête de sens légitime de la part des salariés et des attentes accrues des entreprises en termes d'engagement vis-à-vis de leurs collaborateurs dans un contexte économique de plus en plus exigeant.



FONCTION PUBLIQUE : DES NÉGOCIATIONS DIFFICILES

Après le secteur privé, la fonction publique s'est elle aussi mise en marche sur la question de la qualité de vie au travail. Ayant constaté chez les fonctionnaires « des pertes de repères » et « un sentiment d'éloignement des valeurs fondamentales du service public », le gouvernement a présenté aux syndicats un projet d'accord cadre visant « à remettre le travail au cœur de la réflexion » afin de mettre les agents « en situation de réaliser un travail de qualité » tout en leur offrant « une qualité de vie au travail ».

Le texte proposé s'articule autour de deux axes : l'un porte sur l'organisation du travail via le développement d'une culture collective (avec notamment la reconnaissance d'un droit d'expression direct des agents sur leur travail) ; l'autre vise une meilleure articulation vie personnelle/vie professionnelle.

Prévue en février 2015, la signature de l'accord a finalement été reportée, faute d'avoir recueilli les 50 % nécessaires à la validation. Cet échec serait davantage lié aux désaccords des syndicats non signataires sur la politique générale du gouvernement vis-à-vis de la fonction publique qu'à un rejet de mesures jugées globalement positives. Un délai de réflexion supplémentaire a été accordé aux syndicats jusqu'à l'automne 2015. Affaire à suivre...

METTRE LE TRAVAIL EN DISCUSSION ? PAS SI SIMPLE...

Si la notion de qualité de vie au travail est entrée dans le vocabulaire RH, les entreprises et les partenaires sociaux peinent encore à en mesurer tous les enjeux et à se l'approprier. Il semble beaucoup trop tôt pour en faire un sujet de négociation.

Plus de deux ans après la signature de l'ANI sur la qualité de vie au travail invitant les entreprises à négocier sur le sujet, force est de constater que les ambitions affichées par les partenaires sociaux n'ont guère été suivies d'effets.

On dénombre aujourd'hui à peine une cinquantaine d'accords d'entreprise affichant l'intitulé « Qualité de vie au travail », mais, selon Hervé Lanouzière, directeur général de l'Anact, à peine un tiers porteraient sur une démarche globale visant à une transformation réelle de l'organisation du travail (voir interview p. 9). Sans surprise, ces accords sont le fait de grands groupes : Air France, EDF, Areva... Pourquoi les entreprises tardent-elles tant à s'engager alors que, face au marasme ambiant, elles sont plus que jamais en quête d'un nouveau souffle et de nouveaux leviers pour

motiver et fidéliser des salariés dont le mal-être au travail s'affiche quotidiennement dans les journaux ?

Pas de démarche standard

« Les entreprises ont fait preuve d'un véritable déni lorsqu'elles ont été confrontées au phénomène des RPS, analyse Martine Keryer, secrétaire nationale CFE-CGC. Elles sont en revanche plus réceptives à la notion de qualité de vie au travail qui propose une approche plus positive et plus pragmatique, par exemple à travers le principe d'équilibre vie privé-vie professionnelle. Mais beaucoup de politiques estampillées "qualité de vie au travail" se limitent à des mesures très superficielles comme la mise en place de conciergeries, de crèches d'entreprise ou d'autres services. C'est souvent une manière d'éluider les vraies

Quelles compétences pour manager la QVT ?



questions, à savoir la nature et le sens du travail. Peu d'entreprises mettent, par exemple, en discussion la notion de travail bien fait. »

Pour Thierry Rochefort, professeur associé à l'IAE de Lyon, la démarche qualité de vie au travail reste encore très indéterminée. « Les entreprises tout comme les partenaires sociaux ne savent tout simplement pas comment aborder la question. Sous quel angle faut-il l'appréhender ? Quels mécanismes faut-il activer ? Quels outils d'évaluation faut-il mettre en place ? Tout cela n'est pas encore véritablement stabilisé. Il y a un vrai besoin d'accompagnement et dans le même temps, beaucoup reste à inventer en matière de méthodologie », constate-t-il.

Certes l'ANI donne des orientations et suggère des pistes de travail (voir encadré). Mais il n'y a pas de démarche standard. Il appartient à chaque organisation de définir ses propres enjeux et d'activer les leviers correspondant à sa situation et à ses métiers. C'est ainsi que telle entreprise travaillera en priorité sur la gestion des temps, telle autre sur la pénibilité ou sur les compétences. « Ce qui fonde la valeur de la démarche, poursuit Thierry Rochefort, c'est de donner la parole au terrain et d'aller au plus près du travail réel. »

Les RH en retrait

Autre dimension structurante, selon Antoine Dezalay du cabinet Ariane Conseil, la revalorisation des enjeux collectifs. « Les politiques RH se sont usées à force de miser sur les performances individuelles. La réflexion sur la qualité de vie au travail est justement l'opportunité de leur redonner du sens en renouant avec des logiques collectives », estime le consultant, en précisant que les DRH ne sont pas forcément en première ligne sur le sujet. Dans le cadre d'un mémoire de Master sur les acteurs de la qualité de vie au travail dans l'entreprise, il a pu établir que les principaux défricheurs en sont souvent des chercheurs intervenants (sociologues, psychologues, ergonomes...) ou des cadres expérimentés issus du management opérationnel et de la conduite de projet. Rien d'étonnant, donc, à ce que le sujet ne soit pas

DES PISTES POUR NÉGOCIER

Quelles pistes envisager pour ouvrir une négociation sur la qualité de vie au travail ?

S'il appartient à chaque entreprise de définir ses propres enjeux, l'ANI du 19 juin 2013 fournit quelques éléments permettant d'orienter la réflexion. L'annexe de l'article 13 de l'accord décline ainsi 8 thématiques qui peuvent constituer autant d'axes de travail :

- L'engagement à tous les niveaux de l'entreprise
- L'information partagée au sein de l'entreprise
- Les relations sociales et de travail
- Le contenu du travail
- L'environnement physique
- L'organisation du travail
- Les possibilités de réalisation et de développement personnel
- La possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle



encore arrivé sur la table des négociations avec les partenaires sociaux. « Beaucoup d'acteurs considèrent d'ailleurs qu'il est encore trop tôt pour s'engager sur la voie d'un accord qui s'avèrerait trop "enfamant", poursuit Antoine Dezalay. Avant de formaliser leur démarche, ils préfèrent garder les mains libres pour se donner le temps d'expérimenter et avancer étape par étape en passant, par exemple, par un accord de méthode. »

Comment, du reste, s'engager sur un terrain aussi nouveau sans une solide impulsion au plus haut niveau de l'entreprise ? « Les choses ne se feront pas naturellement, prévient Thierry Rochefort. La qualité de vie au travail relève de la stratégie d'entreprise. Elle touche à l'organisation du travail et exige de profonds changements dans les postures managériales. Ces transformations ne peuvent être portées uniquement par les RH et les acteurs traditionnels de la santé au travail. »



© Frédéric Jaminet 2013

Hervé Lanouzière,
directeur général
de l'Anact

« Les entreprises réalisent que la qualité de vie au travail apporte des réponses à leurs questions »

Deux ans après la signature de l'ANI sur la qualité de vie au travail, les entreprises en ont-elles bien saisi tous les enjeux ?

H.L. : On est en train d'assister à un phénomène de bascule. Des entreprises qui étaient jusqu'ici plutôt engagées dans des démarches de prévention des RPS commencent à requalifier leur approche. Elles mesurent qu'on ne peut pas aborder la question du travail sous le seul angle des risques et que la qualité de vie au travail peut apporter des réponses aux questions qu'elles se posent pour résoudre des problématiques d'attractivité, de fidélisation, d'absentéisme... Par exemple, travailler sur la conciliation des temps peut constituer un levier intéressant pour remotiver des équipes et améliorer, du même coup, leurs performances. D'autant plus que, dans le contexte actuel, il n'y a guère d'autres marges de négociation. La qualité de vie au travail ouvre donc de nouvelles perspectives.

Pourtant, très peu d'accords d'entreprise ont été signés sur le sujet. Pourquoi ?

H.L. : L'ANI, c'est vrai, n'a pas eu les effets que l'on pouvait espérer. Cela s'explique par le fait qu'au moment de sa signature, l'attention des entreprises était totalement captée par la loi sur la sécurisation de l'emploi et les débats sur la pénibilité. L'autre raison est que l'ANI n'est pas normatif. S'il avance le principe d'une négociation unique sur la qualité de vie au travail, il ne propose aucune méthode et n'était pas, au départ, réellement sécurisé au plan juridique. Les entreprises

se sont donc montrées jusqu'ici très prudentes. Mais on sent aujourd'hui un vrai revirement : la loi sur le dialogue social prévoit la création d'un bloc de négociation obligatoire autour de la qualité de vie au travail. Celle-ci est, par ailleurs, clairement inscrite dans le 3^e Plan national Santé au travail.

Qui doit porter la qualité de vie au travail dans l'entreprise ? Est-ce seulement l'affaire des DRH ?

H.L. : La fonction RH est évidemment au cœur de la démarche. Mais ce n'est pas suffisant. Dès l'instant où la qualité de vie au travail n'est plus considérée comme un sujet périphérique mais comme un véritable levier de performance, elle doit être portée par les plus hautes instances. C'est au Comex qu'il appartient de donner l'impulsion, par exemple dans le cadre d'un projet de transformation, et de faire de la qualité de vie

au travail un paramètre stratégique pleinement intégré dans les processus décisionnels. Une fois donnée cette impulsion, il revient aux RH d'accompagner les acteurs et d'assurer la montée en compétence des managers sur le sujet. Certaines entreprises réfléchissent à la création d'une « fonction QVT » spécifique, mais force est de constater qu'il n'existe aucun profil correspondant sur le marché et que la qualité de vie au travail ne doit, dans tous les cas, pas rester une affaire de spécialistes. Elle doit au contraire être totalement intégrée à tous les niveaux de l'entreprise. Ce n'est pas un sujet en plus : c'est bien une autre manière de faire les choses.

« La qualité de vie au travail n'est pas un sujet en plus : c'est bien une autre manière de faire les choses. »