

Liste des actualités

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : UN LIEN MOINS ÉVIDENT QU'IL N'Y PARAÎT

Catégories :

- [Actualités](#)

par [MOREL Sophie](#), le 28 Mai 2015

La Commission Qualité de Vie au Travail de l'ANDRH vous a conviée le 5 mai dernier à une table ronde sur le thème : "**Qualité de Vie au Travail et performance : un lien moins évident qu'il n'y paraît...**"

Pour cette matinale Worklife Steelcase accueillait autour d'une table ronde Denis Monneuse, chercheur associé à l'IAE de Paris, conférencier et directeur du cabinet de conseil "Poil à gratter", Olivier Meriaux, directeur Technique et Scientifique à l'ANACT, et Philippe Tixier, directeur de l'entreprise "Le Cèdre". Christine Lecouteur et Chantal Wacquant, membres de la commission Qualité de Vie au Travail de l'ANDRH, animaient cette rencontre.

L'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 lie performance et Qualité de Vie au Travail (QVT). Il apparaît que « *la performance d'une entreprise repose à la fois sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée aux salariés en tant que personnes* ». En effet, selon l'ANI, « *la compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail* ».

Nous sommes tous convaincus de l'existence d'un lien entre QVT et performance, mais que se passe-t-il réellement dans les entreprises ? Qu'en est-il de l'expérimentation ?

Selon D. Monneuse, l'emploi d'un vocabulaire commun et précis concernant la QVT est important afin de ne pas dévoyer les termes. La QVT est mal définie. Avant, on parlait de « conditions de travail » mais ce vocable semble dépassé par rapport à certaines organisations.

Depuis plusieurs années, les notions de stress et de bien-être se sont largement développées au sein des entreprises. Celles-ci peuvent créer des conditions de travail agréables, mais elles n'ont pas le pouvoir de faire émerger le bien-être chez leurs salariés. Il existe des différences interindividuelles à ce sujet puisque le bien-être s'exprime différemment selon les personnes.

Dans « Qualité de Vie au Travail », les trois mots sont essentiels :

- Le terme « Qualité » renvoie à une dimension à la fois subjective et objective. Cela nous interroge sur les indicateurs que l'on peut mettre en place pour l'objectiver.
- Le mot « Vie » renvoie au fait que l'on passe la plus grande partie de notre vie éveillée au travail.
- Le mot « Travail » renvoie au travail en lui-même, à la réponse qui lui est donnée.

Deux écoles définissent la QVT :

- **La première école** est la plus restrictive. Elle considère la QVT comme ce qui entoure le travail, ce qui lui est périphérique. Non le travail en tant que tel. Il s'agit par exemple de l'aménagement des espaces de travail, la rémunération, la sécurité de l'emploi, etc.

- **Pour la deuxième école**, la QVT s'exprime à travers le travail en lui-même et les moyens dont on dispose pour faire « du bon travail », du travail « de qualité ». La QVT résulte donc d'un ensemble de facteurs : perspectives de carrière, latitude décisionnelle, reconnaissance, qualité du travail, etc.

Pour P. Tixier, la QVT se retrouve dans les deux définitions. Elles sont complémentaires. La seconde école est selon lui plus profonde dans la mesure où l'on touche à l'épanouissement des personnes. Souvent, on parle du travail de façon négative. On pense au « tripalium », cet outil de torture utilisé au Moyen-Age. Travailler représente certes un effort, mais cela constitue avant tout un moyen de s'épanouir.

Selon O. Meriaux, la QVT est une approche visant à renouveler la manière d'aborder les enjeux de la conciliation entre performance, qualité du travail et environnement de travail. Pour l'ANACT, ce qui est fondamental, c'est de mettre en débat les critères d'évaluation de la performance. Les parties prenantes doivent adopter une démarche participative. Force est de constater que les transformations du travail (management, évolution de l'ère industrielle à servicielle, etc.) ont rendu difficile la mesure de la performance.

P. Tixier a choisi d'expérimenter le modèle des entreprises libérées. Le but est d'avancer en marchant, sans préétablir de concept, à l'écoute de son organisation et des personnes qui la composent. Il est nécessaire de prendre en considération les collaborateurs qui ont des idées et de s'adapter en fonction des informations qui remontent à la direction. Au sein du « Cèdre », il n'y a pas d'indicateur de performance.

A l'origine de cette expérimentation : le constat que l'entreprise fonctionnait bien malgré un climat social dégradé et un problème d'équipe non résolu. Il était nécessaire de modifier le management du « Cèdre ». Pour que les équipes puissent se libérer, il fallait définir un cadre et mettre l'entreprise en mouvement. L'important était de donner les outils à chacun pour pouvoir dialoguer davantage et travailler ensemble. Un groupe collaboratif a été mis en place sur la base du volontariat afin de définir une vision générale de l'entreprise, les valeurs communes, et débattre des pratiques fondamentales. Toutefois, il fallait prendre garde à ne pas mettre en péril ce qui fonctionnait bien.

La direction a donc incité les collaborateurs à se saisir du nouveau projet et leur a laissé carte blanche pour le mener à bien. La seule contrainte était de ne pas faire les choses de façon isolée. Chaque personne concernée par le projet devait être consultée. La direction avait un droit de regard mais ne donnait pas le « Go, No Go ». Suite à cette expérimentation, le climat social s'est rapidement amélioré.

Selon D. Monneuse, les entreprises libérées ont une volonté d'expérimenter, d'aller de l'avant et remettre en cause la notion de hiérarchie. On ne parle pas des syndicats, mais sont-ils représentés ? Qu'en est-il des questions de santé au travail ? A travers la volonté de mettre en place une démarche QVT, ne sommes-nous pas sur du court terme ? Pour lui, nous devrions tous être favorables à la QVT. Pourtant, il existe toujours des réticences, notamment au niveau de l'encadrement. Les entreprises vont établir un accord QVT, pourtant certains collaborateurs ne se sentiront pas concernés. Une vision du confort est encore associée à la QVT (syndrome de l'enfant gâté), mais est-ce vraiment cela ? La QVT n'est-elle pas un retour aux bases, aux valeurs fondamentales ?

Pour O. Meriaux, le terme « d'entreprise libérée » renvoie à une vision marketing. Ce qui nuit à la préservation de la santé au travail c'est l'exposition aux sources objectives de pénibilité, c'est le sentiment de ne pas faire du bon travail. Ce qui fait le lien entre la démarche d'entreprise libérée et les démarches QVT, c'est cette volonté de redonner du pouvoir d'agir aux salariés et de mettre en débat les critères de performance. Selon lui, on peut mettre en débat les conditions effectives de réalisation de l'activité et pas seulement la mesure de la performance (tableaux de bord et indicateurs). La démarche QVT est un retour au basique, c'est l'occasion de redécouvrir le travail réel. Mais pour lui, il s'agit de faire du travail un objet politique de l'entreprise, un objet de débat.

Selon D. Monneuse, la prescription de la QVT par la loi ne va pas changer les mentalités du jour au lendemain. Un accord ne rendra jamais compte des difficultés du terrain, du travail réel.

L'exemplarité et l'humanité de la direction sont primordiales pour la QVT. L'humain a deux mains : l'une pour l'exigence, l'autre pour la tendre. Le but d'une entreprise n'est pas seulement de faire le bonheur de ses salariés. Il faut faire du profit. C'est le mélange des deux qui fait que cela fonctionne. Concernant les indicateurs, lesquels seraient adéquats pour suivre la QVT ? Il en existe de nouveaux qui pourraient intégrer le pilotage de l'entreprise : par exemple, le taux d'absentéisme. Aujourd'hui, les entreprises sont incapables de calculer de façon fiable leur taux d'absentéisme.

Pour O. Meriaux, un des objets du travail est de définir des indicateurs spécifiques. Il n'existe pas de batterie d'indicateurs universels entre démarche de QVT et facteurs de performance. Une fois encore, il s'agit de mettre en débat l'ensemble des parties prenantes pour définir les critères de performance. Pour certains, le meilleur indicateur est la motivation des salariés. Il faut créer les conditions de travail propices à cette motivation.

En conclusion, il est nécessaire pour les entreprises d'expérimenter, de développer un projet sans idées préconçues. Il n'existe pas de solution toute faite. Le collectif occupe une place importante, et la qualité des relations doit être favorisée.

Dans ces démarches QVT, il y a cette idée de retour au basique, au travail réel, au terrain. L'important est de réaliser un travail de qualité et redonner du pouvoir d'agir aux salariés. Ils sont experts de leur travail. Leur donner les moyens de faire « un bel ouvrage », c'est participer à leur bonheur.

[Vous devez être connecté pour pouvoir poster un commentaire.](#)

- [Article précédent](#)
- [Article suivant](#)