

# La qualité de vie au travail

entre bien-être et performance



La gestion  
des temps dans  
la balance / P. 12

La reconnaissance  
ou le bon sens  
managérial / P. 16

Instaurer  
des espaces  
de discussions / P. 20

Enquête  
sur la vie  
au travail / P. 24

Up



**En moins de deux minutes, on peut  
faire le plein d'idées innovantes.**

BRUNO WERNICKE

**Découvrez « L'entreprise autrement » sur notre chaîne YouTube**

Depuis 50 ans, le groupe Up propose des solutions destinées à accompagner les DRH dans la réussite de leurs missions : attirer, recruter, fidéliser et motiver les salariés mais aussi améliorer la qualité de vie au travail.

Parce qu'il suffit parfois de partager des expériences pour faciliter notre quotidien, le groupe Up vous invite à découvrir sa web-série sur YouTube « L'entreprise autrement, des idées qui font du bien ». **Flashez le code et découvrez des exemples d'entreprises qui ont fait de la qualité de vie au travail un véritable enjeu stratégique.**



Toutes les solutions *RH* du groupe Up sur [www.up-france.fr](http://www.up-france.fr)



**Florence QUENTIER**  
Directrice des  
Ressources Humaines  
du groupe Up

**E**n plus de 50 ans d'existence, le groupe Up est toujours resté fidèle à ses principes fondateurs, ancrés dans la culture coopérative.

Aujourd'hui comme hier, nous continuons à défendre l'idée selon laquelle il n'est pas de développement économique sans innovation sociale. C'est là notre leitmotiv. Ce parti pris nous a conduits, au fil des années, à développer une politique RH plaçant l'humain au cœur de l'organisation tout en restant attachés à la notion de performance collective. Ce faisant, nous avons mis en place, sans réellement nommer les choses ainsi au départ, les bases d'une politique de qualité de vie au travail, qu'il nous appartient aujourd'hui de structurer.

La notion de qualité de vie au travail est apparue récemment dans le vocabulaire des ressources humaines. Elle ne doit toutefois pas être envisagée comme un phénomène de mode ni être considérée comme un simple supplément d'âme pour l'entreprise. Elle constitue, au contraire, le « cœur du réacteur » et doit irriguer tous les axes de la politique RH. Au fond, réfléchir à la qualité de vie au travail revient ni plus ni moins à interroger le sens du travail.

Au sein du groupe Up, nous nous reconnaissons totalement dans la définition qu'en donne l'Anact\* et dans les différents points clés qui en constituent, selon elle, les piliers : les relations sociales et la reconnaissance, le contenu

du travail, l'environnement physique, l'organisation de l'entreprises et le management, les possibilités d'évolution professionnelle, la conciliation des temps...

Cette approche trouve un écho dans notre propre démarche, à travers, par exemple, le partage de la valeur ajoutée (45% des résultats du Groupe sont redistribués aux sociétaires), une politique de rémunération fondée sur les résultats collectifs, des engagements en matière d'égalité des chances, d'amélioration des conditions de travail, des bonnes pratiques de management ou encore des efforts importants en matière de GPEC.

« La qualité de vie au travail ne doit pas être envisagée comme un phénomène de mode ni être considérée comme un simple supplément d'âme pour l'entreprise. Elle doit, au contraire, irriguer tous les axes de la politique RH. »

La réflexion que nous menons aujourd'hui autour de cet enjeu primordial de la qualité de vie au travail est également au cœur des préoccupations d'autres acteurs sociaux et économiques, convaincus, comme nous, que l'ont peut vivre l'entreprise autrement.

À travers ce livret, réalisé avec le magazine *Liaisons Sociales*, nous les avons invités à partager leur expertise et leurs expériences afin de proposer aux professionnels RH de nouvelles pistes d'action et d'investigation sur le sujet.

\* Anact : agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

# SOMMAIRE

**5** La qualité de vie au travail : vers un nouvel équilibre

**10** Destination QVT : des pistes à suivre

**12** La gestion des temps dans la balance

**16** Un retour au bon sens managérial

**20** Le travail ? Ce sont les salariés qui en parlent le mieux...

**24** Enquête sur la vie au travail

**28** Vers une évaluation participative ?

**30** Pour en savoir plus

## ENQUÊTE ET RÉDACTION :

Etienne Guillermond - 06 86 89 95 69

## CONCEPTION GRAPHIQUE ET RÉALISATION :

Agence GAYA - 01 42 43 80 25

ILLUSTRATION COUVERTURE : Tino / Agent 002

Imprimé sur papier PEFC par Imprimerie Solidaire, certifiée Imprim'Vert – PEFC – FSC.

# LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : VERS UN NOUVEL ÉQUILIBRE

Longtemps réduite à la seule dimension de la prévention des risques, la santé au travail est aujourd'hui envisagée sous un angle nouveau : celui de la qualité de vie au travail qui a pour ambition de réconcilier le bien-être des salariés et les performances de l'entreprise.

Lorsque l'on interroge les salariés français sur leur appréciation de la qualité de vie au travail dans leur entreprise, le résultat est sans appel : selon une étude Deloitte/Cadremploi.fr publiée en avril 2015, la note moyenne attribuée dans le secteur privé est à peine de 4,8/10. De leur côté, les agents de la fonction publique sont plus sévères encore avec 4,2/10. La même enquête indique que 3 salariés sur 4 considèrent que leur qualité de vie au travail s'est dégradée au cours des dernières années, au même rythme d'ailleurs que le climat social dans l'entreprise, jugé mauvais par 68% des répondants... Ces chiffres viennent corroborer un sentiment de démotivation largement porté par les médias qui multiplient les accroches sur les méfaits du stress au travail, le *burn out* (l'épuisement professionnel) et son nouvel avatar, le *bore out* (l'ennui au travail)...

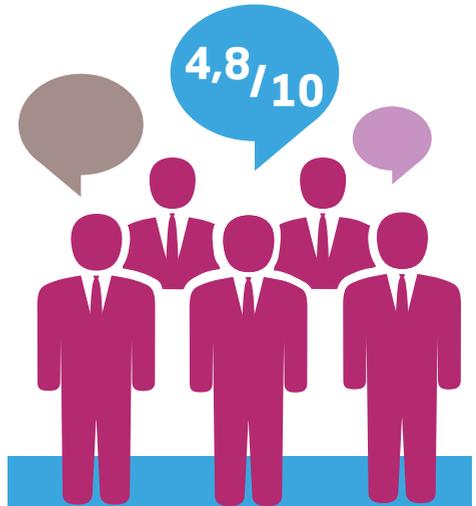
Dans ce contexte pour le moins morose, certaines entreprises affichent pourtant une « bonne humeur » presque insolente, à l'instar de celles

visitées par le journaliste Martin Meissonnier dans le cadre de son documentaire *Le Bonheur au travail* qui a créé l'événement sur Arte en février 2015. Devant la caméra, les salariés épanouis de la biscuiterie Poul't et de la fonderie Favi, pour ne citer que ces deux entreprises françaises, déclarent spontanément « *prendre du plaisir en venant travailler le matin* » et « *s'éclater dans leur job* » tandis que leurs dirigeants respectifs se réjouissent d'excellents résultats, par ailleurs équitablement redistribués.

Si le modèle managérial, à la fois audacieux et avant-gardiste, développé par ces entreprises « libérées » et porté par des dirigeants d'exception, ne peut assurément pas être érigé en principe universel et décliné dans toutes les organisations, leur exemple indique toutefois qu'il est possible de « réenchanter » le travail. À condition de poser l'équation dans les bons termes, en réconciliant notamment deux notions longtemps restées étrangères l'une et l'autre : le bien-être au travail et la performance.

### Pas de « bien-être » sans « bien-faire »

C'est précisément à la croisée de ces deux enjeux a priori antinomiques qu'a émergé, ces dix dernières années, la notion de qualité de vie au travail (QVT). Alors qu'en France, le débat social s'inscrit traditionnellement dans une logique de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail – dont le principal acteur, l'Anact\* tire d'ailleurs son nom –, les importantes transformations du travail, les incessantes réorganisations des entreprises et les profondes évolutions technologiques et sociétales survenues ces dernières années ont totalement changé la donne. Les



telle est la note moyenne accordée par les salariés français à leur entreprise en matière de qualité de vie au travail

Source : étude Deloitte/Cadremploi.fr - Qualité de vie au travail – Et le bonheur ? – avril 2015

cas de suicides intervenus dans de grandes entreprises et administrations depuis le tournant des années 2000 ont par ailleurs mis en lumière la question de la souffrance au travail et des risques psychosociaux (RPS) qui ont rapidement investi le débat public. Parallèlement, des voix se sont élevées pour proposer une autre approche. Plutôt que d'envisager le travail uniquement sous l'angle de la souffrance, des risques induits et des coûts, Yves Clot, responsable de la chaire de psychologie du travail du Cnam, suggère par exemple de lui redonner du sens, considérant que le respect du « travail bien fait » est la meilleure prévention contre les RPS et le stress. Pour le psychologue, il n'est pas de « bien-être » sans « bien faire », ni de « travail de qualité » sans « qualité du travail »...

En 2010, le rapport Lachmann, commandé par le gouvernement de l'époque, s'inscrit dans une logique similaire et associe clairement jusque dans son titre le « bien-être » et « l'efficacité au travail ». « *Il paraît indispensable de repenser des modes de management,*

\* Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

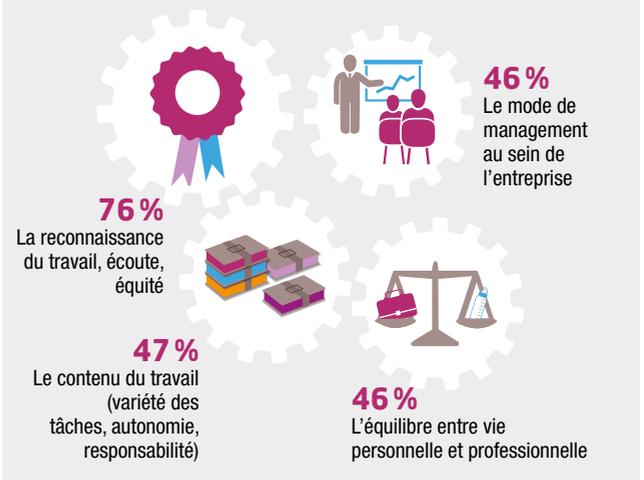
d'organisation et de vie sociale dans l'entreprise qui permettent de créer un nouvel équilibre, intégrant la performance tant sociale qu'économique », écrivent ses auteurs.

## 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.

### Pour les salariés, les principaux leviers de la qualité de vie au travail sont...

Source : étude Deloitte/Cadremploi.fr - Qualité de vie au travail - Et le bonheur ? - avril 2015



L'enjeu est pourtant de taille : car il s'agit bien 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 "enferrmant", 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<sup>e</sup> 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. »»

# DESTINATION QVT : DES PISTES



# À SUIVRE



La qualité de vie au travail se situe à la croisée de nombreux facteurs interdépendants et porte sur des enjeux à la fois individuels et collectifs.

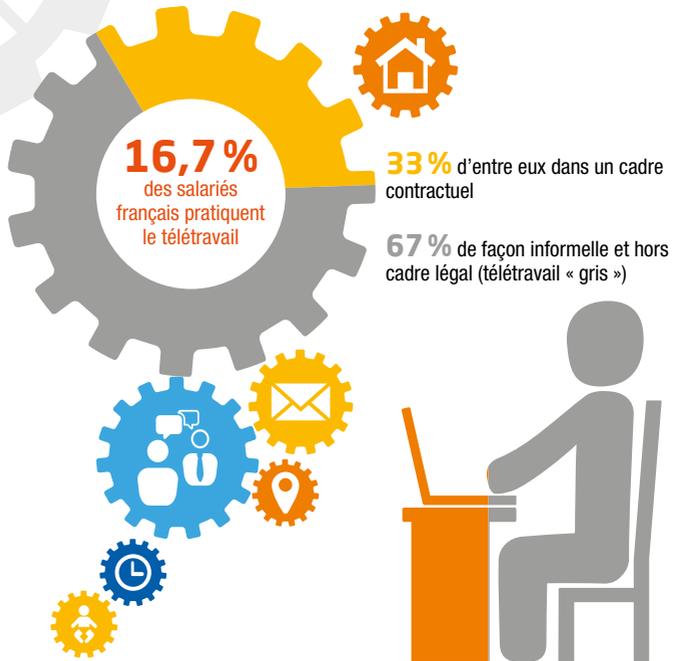
# LA GESTION DES TEMPS DANS LA BALANCE

Trop souvent considérée sous le seul angle du confort, la gestion des temps relève d'une véritable démarche managériale et s'inscrit dans une relation de confiance entre les salariés et l'entreprise.

Il y a quelques années, lorsque Anne-Sophie Panseri a commencé à mettre en pratique le principe de la conciliation des temps dans son entreprise de fabrication de portes automatiques, d'aucuns ont cru déceler dans sa démarche la marque d'un engagement « féministe ». Il est vrai que la dirigeante de la société Maviflex voyait dans la gestion des temps un levier efficace pour féminiser les métiers de l'industrie et repousser le plafond de verre qui interdit aux femmes l'accès aux postes décisionnels. « Il est très vite apparu que les initiatives que nous avons prises bénéficiaient autant, sinon plus, aux hommes qu'aux femmes, et que c'était, au fond, l'organisation globale de l'entreprise qui s'en trouvait améliorée », se souvient-elle.

De fait, chez Maviflex, que l'on soit homme ou femme, cadre ou ouvrier, on est prié de quitter son travail à 18h30 au plus tard et de planifier ses réunions à des horaires décents. L'entreprise a par ailleurs imaginé un « contrat parental » permettant d'adapter, sans les réduire, les horaires de travail de salariés parents à certaines contraintes récurrentes

## Les Français et le télétravail



Source : LBMG Worklab, 2014

liées à leur vie familiale (garde d'enfant, activité extrascolaire...). Si cette mesure contractuelle se limite chaque année aux 5-6 salariés qui en font la demande – plutôt des hommes... –, l'entreprise accorde à tous ses collaborateurs une « flexibilité horaire en cas d'imprévu ». Cette forme de « tolérance au retard » accordée par

## « Plus on donne de liberté aux salariés dans leur organisation personnelle, plus l'entreprise y gagne en performance et en cohésion. »

le management permet, ponctuellement, de faire face à une urgence sans avoir à se justifier et sans craindre les remontrances. Le collaborateur y gagne en sérénité et l'entreprise limite des arrêts de courte durée qui désorganisent le travail, stressent les collègues et finissent par coûter cher (170 jours d'absence de courte durée économisés en 2013). Pour Anne-Sophie Panseri, l'équation est évidente : plus on donne de liberté aux salariés dans leur organisation personnelle, plus on limite les

horaires à rallonge et le présentisme, notoirement improductifs, et plus l'entreprise y gagne en performance et en cohésion.

### Une gestion autonome

Cette logique, l'entreprise nantaise RMA (Ressources Mutuelles Assistance) l'a également adoptée dès sa création, il y a une dizaine d'années. Souhaitant rompre avec le productivisme des centres d'appel, cette société de services d'assistance santé-prévoyance, filiale du groupe Harmonie Mutuelle, a d'emblée intégré de façon quasi « organique » dans son mode de fonctionnement qualité de service et qualité de vie au travail. Une question de valeurs, mais aussi un positionnement stratégique sur un marché très concurrentiel... « Pour être en mesure d'apporter une écoute de qualité aux

« Ce dont les salariés ont besoin, c'est avant tout de souplesse. »

**Thierry Rousseau, Sociologue du travail (Anact)**

#### On parle de plus en plus du présentisme. Que recouvre précisément cette notion ?

**T. R. :** Ces quinze dernières années, la définition du terme a beaucoup évolué. Il en existe d'ailleurs plusieurs. Le présentisme peut caractériser un salarié présent physiquement mais peu productif, peu engagé dans son travail. À l'inverse, il peut aussi renvoyer à une présence excessive au travail avec, par exemple, des dépassements d'horaires systématiques. Le sociologue Denis Monneuse évoque quant à lui les cas de salariés qui vont travailler en étant malade ou en mauvaise santé. Il parle alors de « surprésentisme ». Quelle que soit la définition que l'on retienne, le présentisme est toujours associé à des dysfonctionnements organisationnels.

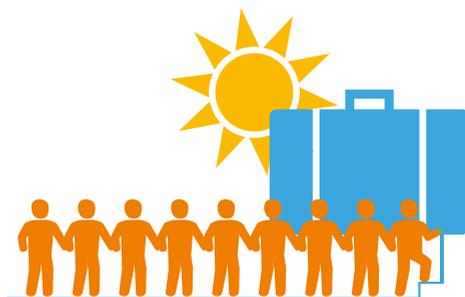
#### Peut-on mesurer les effets du présentisme sur la performance de l'entreprise ?

**T. R. :** C'est très difficile. Si l'on dispose de données précises sur l'absentéisme qui est enregistré administrativement et donc aisément quantifiable, le présentisme est beaucoup plus diffus. Certains travaux, comme ceux de Sébastien Richard de l'Université Lille 1, commencent à montrer le lien entre le présentisme et le déclenchement de certaines maladies. Il y a nécessairement un coût pour l'entreprise car une présence excessive au travail induit des erreurs, une moindre qualité de travail, des comportements à risque...

#### La conciliation des temps est-elle une bonne parade contre le présentisme ?

**T. R. :** Oui, à partir du moment où la réflexion sur le sujet conduit l'entreprise à inviter les acteurs à mettre le travail et son organisation en discussion. Prendre en compte l'équilibre vie privé-vie professionnelle est une excellente chose, mais l'entreprise doit veiller à éviter d'imposer des règles trop rigides, trop systématiques. Ce dont les salariés ont besoin, c'est avant tout de souplesse.

personnes, souvent malades ou en grande difficulté, qui nous appellent, nous devons offrir les meilleures conditions de travail à nos salariés », explique Jean-Pierre Thibaud, directeur général de l'entreprise. Ce pari qualitatif passe notamment par une réflexion très avancée sur l'utilisation du temps, aussi bien dans les murs de l'entreprise que dans la dimension vie privée/vie professionnelle. Une approche qui n'est pas sans rappeler le principe du « compromis temporel » théorisé par l'Anact (voir ci-dessous). Les chargés d'assistance RMA



**1 salarié sur 10**  
ne parvient pas à prendre  
tous ses congés en raison  
de sa charge de travail.

Source : Enquête Anact/TNS Sofres, 2014

## DE L'ART DU COMPROMIS TEMPOREL

**Sous l'effet des obligations légales liées notamment à l'égalité professionnelle, nombre d'entreprises se sont penchées sur la question de la conciliation des temps,** instaurant ici

un « jour enfant malade », là un service de conciergerie... au risque de « gadgétiser » leur démarche, faute d'envisager toutes les dimensions temporelles de la vie au travail. C'est ce qui a conduit l'Anact à proposer une grille de lecture permettant d'appréhender la question des temps à travers une vision plus « systémique » qu'elle désigne sous le terme de « compromis temporel ». Ce dernier, expliquent les experts de l'Anact, doit ainsi intégrer quatre dimensions :

- **Le temps du marché** : c'est le temps imposé par le client ou le donneur d'ordre (délais de livraison, horaires atypiques, ouverture le dimanche...)
- **Le temps de l'entreprise** : il s'agit des rythmes imposés par l'organisation de l'entreprise, la nature de l'activité, les contraintes techniques.
- **Le temps du salarié** : c'est là où se situe la thématique vie privée-vie professionnelle qui, au-delà de la parentalité, peut intégrer d'autres enjeux individuels : engagement associatif, rôle d'aidant familial etc.
- **Le temps du territoire** : il touche aux temps de transports, aux problématiques de dessertes de l'entreprise, etc.

ne sont, par exemple, pas soumis à un temps de parole limité pour répondre aux appelants. Ils gèrent eux-mêmes leurs temps de pause au fil de la journée et bénéficient d'un accès libre à une salle de détente, très utile après certains appels éprouvants. L'entreprise leur offre aussi la possibilité de consacrer une petite partie de leur temps de travail à des recherches personnelles pour se spécialiser sur un sujet, diversifier leurs tâches quotidiennes et, à plus longue échéance, s'ouvrir des perspectives d'évolution professionnelle. Afin d'éviter les situations de stress, les salariés bénéficient, entre autres mesures, de plages horaires d'arrivée le matin et de RTT fractionnables par quarts d'heure pour faire face aux imprévus et s'absenter en cas de besoin sans avoir à se justifier.

Taux d'absentéisme, turn over, croissance économique... Chez Maviflex comme chez RMA, tous les voyants sont au vert. Si le souci de la gestion équilibrée des temps n'explique évidemment pas tout, les mêmes mots se retrouvent néanmoins dans la bouche des deux dirigeants, dénotant une certaine approche du management. Ils parlent de « marge de manœuvre individuelle », de « souplesse », d'« autonomie » et surtout d'une confiance accordée à leurs équipes qui constitue, pour l'un comme pour l'autre, un préalable à leur démarche.

Retrouvez les exemples de RMA et de la SNCF (p. 15) dans la web-série « L'entreprise autrement » sur la chaîne Youtube du groupe Up.

## FOCUS

# L'UTOPIE DU TRAVAIL À DISTANCE DEVIENT RÉALITÉ

**Encadré par la loi depuis 2012, le télétravail est désormais un acquis dans de nombreuses entreprises. Mais d'autres formules de travail à distance commencent à émerger à travers le coworking.**

Longtemps resté inoccupés, les logements jadis réservés aux cheminots dans les gares sont en train de renaître dans le cadre d'un projet de « bilocalisation » lancé en 2012 sur le réseau Transilien. Le principe : proposer à des cadres administratifs de la SNCF de venir travailler jusqu'à deux jours par semaine dans une gare proche de leur domicile afin de limiter les temps de transport jusqu'à leur lieu de travail habituel. Ancien adjoint au directeur financier de SNCF Transilien, Robert Piana œuvre aujourd'hui au développement de cette formule qui bénéficie pour l'instant à une quarantaine de salariés dans une dizaine de gares franciliennes et a également été déclinée en Bretagne. « *Au-delà de la valorisation de locaux vacants et de la réduction des temps de transport, le dispositif présente un autre intérêt, précise-t-il. Les salariés "bilocalisés" ont été formés afin d'apporter un appui à leurs collègues en gare pour guider les voyageurs en cas de perturbation.* » SNCF Transilien répond ainsi à une demande du Syndicat des transports d'Île-de-France sur le renforcement de la présence en gare, tout en recréant des liens entre ses équipes de terrains et un personnel administratif souvent éloigné du ferroviaire.

Cette nouvelle offre de travail à distance, proposée comme une alternative au télétravail plus classique (également déployé par la SNCF), ne constitue qu'une dimension du projet. Car, pour amortir les coûts de réaménagement des locaux, Robert Piana mise aussi sur l'ouverture des gares à d'autres entreprises intéressées par la mise en place d'espaces dits de « *coworking* ».

## Une grande variété de « tiers-lieux »

Imagines au départ, dans un esprit très « *Silicon Valley* », par des travailleurs indépendants en mal de relations sociales, ces communautés de travail réunies au sein de « tiers-lieux » ne sont plus, aujourd'hui, réservées à une poignée de *geeks* nourris de rêves californiens. Confrontées tout à la fois aux enjeux

liées à la mobilité, à la qualité de vie au travail et aux nouvelles possibilités offertes par la culture digitale, des employeurs – par ailleurs sensibles au prix du mètre carré de bureau... – commencent à s'intéresser à ces possibilités de travail hors les murs. En 2014, Schneider Electrics, Colliers International, SteelCase et la Fonderie (l'agence publique numérique d'Île-de-France) ont ainsi

**On recense aujourd'hui près de 330 tiers-lieux en France, mais de nouveaux espaces de coworking se créent chaque mois.**

participé à une expérimentation proposée par LBMG Worklab, une société spécialisée dans le conseil sur le travail à distance. « *Pendant neuf mois, 50 salariés volontaires ont testé 35 tiers-lieux d'Île-de-France, détaille Nathanaël Mathieu, co-fondateur de l'agence. L'objectif était notamment de montrer l'intérêt de la formule en termes de performance et de bien-être, mais aussi d'établir des profils de salariés en regard des différents lieux de travail à distance proposés.* » Car, en matière de *coworking*, l'offre est déjà très diversifiée entre les *smart work centers* proposés par les centres d'affaires, les lieux plus communautaires, fidèles à l'esprit pionnier, ou les espaces nomades dans les hôtels... « *Certains lieux sont très calmes, d'autre plus conviviaux, mais tous sont exclusivement dédiés au travail et équipés en conséquence* », souligne Nathanaël Mathieu, également à l'origine de la plateforme neo-nomade.com, qui recense l'ensemble de ces espaces en France.

S'il est encore très marginal, le *coworking* est assurément appelé à connaître un développement rapide, de la même manière que le télétravail qui constituait encore une utopie il y a quelques années.

# UN RETOUR AU BON SENS MANAGÉRIAL



La reconnaissance est devenue une composante essentielle de la motivation des salariés. Mais elle ne se mesure pas seulement en termes de primes et de bonus...

Et si l'on avait le droit de se tromper ? Et si l'erreur était considérée non pas comme une faiblesse, mais comme une manière d'avancer, de progresser dans son métier et ses pratiques professionnelles ? Dans un univers d'entreprise tout acquis au culte de la performance, l'idée pourrait être considérée comme une aberration. Et pourtant, le droit à l'erreur fait lentement son chemin. Comme le souligne l'universitaire Julien Cusin\*, c'est d'ailleurs souvent dans les secteurs d'activité dits « à haute fiabilité » comme le nucléaire, l'aéronautique ou les milieux hospitaliers que ce principe est mis en pratique. Le laboratoire américain Eli Lilly récompense même les meilleurs erreurs – c'est-à-dire celle qui font

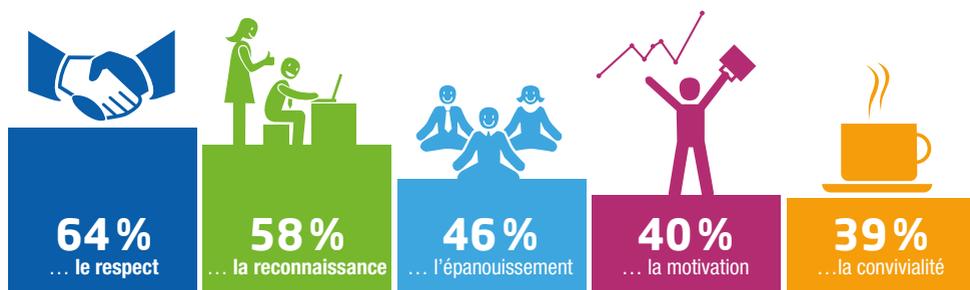
avancer la recherche – à l'occasion de *failure parties* (litt. : fêtes de l'erreur).

## Tolérance et accompagnement

En France, la MAIF compte parmi les rares entreprises à avoir pris position sur la question en inscrivant la « tolérance à l'erreur » dans son accord sur la qualité de vie au travail signé en janvier 2014. Objectif recherché : instaurer un climat de confiance entre les collaborateurs et le management et supprimer, par la même occasion, une source inutile de stress et de tension dans l'entreprise. « L'idée a émergé lorsque nous avons amorcé une importante restructuration en 2009 qui devait conduire de nombreux collaborateurs vers une mobilité géographique ou fonctionnelle, explique

\* Voir références p. 30.

Pour les Français, la qualité de vie au travail passe d'abord par...



« Les salariés veulent être écoutés, consultés, impliqués. Cela passe par davantage de proximité et d'échange avec leur manager. »

Olivier Ruthardt, le DRH de la MAIF. *Ce sont les syndicats qui nous ont fait part de la crainte des collaborateurs de se voir sanctionnés pour insuffisance professionnelle en cas d'erreur à leur nouveau poste.* » En réalité, les sanctions de ce type sont rarissimes dans l'entreprise, mais ces appréhensions ont été l'occasion de définir la notion de droit à l'erreur avec les partenaires sociaux – elle est inscrite dans un

glossaire annexé à l'accord – et d'inviter formellement le management à répondre aux éventuelles difficultés des salariés par la tolérance, l'accompagnement et éventuellement la formation. « Cette mesure très symbolique s'ajoute à un ensemble de nouvelles règles comportementales que nous avons inscrites dans un "protocole relationnel" visant à instaurer des relations harmonieuses au sein de l'entreprise », précise Olivier Ruthardt.

## De l'écoute et du respect

Cette forme de bienveillance à l'égard des salariés et cet encouragement, adressé au management, à développer une certaine intelligence des situations est une manière de promouvoir un autre facteur de qualité de vie au travail, largement sollicité par les salariés :



**Christophe Laval,**  
Président Fondateur  
du cabinet VPHR

### Peut-on réellement dissocier la notion de reconnaissance des questions de rémunération ?

**C. L. :** La reconnaissance monétaire reste évidemment incontournable. Il n'est pas question de la laisser de côté. Mais en la matière, les marges de manœuvre des entreprises sont contraintes. En termes de management, les effets d'une augmentation sur la motivation sont

« Pour reconnaître, il faut connaître... Il faut donc revenir à un vrai encadrement de terrain. »

par ailleurs limités dans la durée. Au bout de six mois, l'augmentation est considérée comme un acquis. Il est donc intéressant de mobiliser les leviers plus symboliques, tels que ceux décrits par Jean-Pierre Brun (*voir encadré p. 18*), qui répondent à des enjeux importants et à de réelles attentes de la part des salariés.

### Le lien entre reconnaissance et performance est-il clairement établi ?

**C. L. :** La corrélation n'est pas toujours simple à établir et à chiffrer, mais le gain est évident quand on observe l'évolution du taux d'absentéisme ou du turn over. Il y a aussi un impact certain sur des phénomènes plus difficilement mesurables comme le désengagement ou la conflictualité qui génèrent des coûts cachés importants. Je citerais l'exemple du CHU de Dijon qui a travaillé sur la reconnaissance pendant un an. Il a enclenché une dynamique positive qui lui a permis de faire évoluer son taux d'absentéisme de façon spectaculaire. L'impact en termes de résultat se chiffre en centaines de milliers d'euros.

### Qui doit porter la démarche de reconnaissance ?

**C. L. :** La reconnaissance commence par le haut, c'est-à-dire par la direction de l'entreprise, car c'est avant tout une démarche d'authenticité, qui repose, de fait, sur la confiance et sur la cohérence entre la parole et les actes. L'autre dimension fondamentale est la proximité car il s'agit d'apporter des réponses à des attentes individuelles très diverses. Pour reconnaître, il faut connaître... Il faut donc revenir à un vrai encadrement de terrain.



## LA RECONNAISSANCE, C'EST QUOI ?

la reconnaissance. Pour tous les experts, elle constitue un levier essentiel d'engagement et une cause certaine de démobilitation, de mal-être et de contre-performance lorsqu'elle n'est pas au rendez-vous. Bienveillance ? Confiance ? Respect ? Comment définir les contours de cette notion si vaste et a priori si subjective ? Spécialiste mondialement reconnu, Jean-Pierre Brun, professeur de management à l'Université Laval de Québec, démontre que la reconnaissance dépasse de loin le cadre strictement monétaire et relève davantage du bon sens managérial. Il propose une grille d'analyse reposant sur quatre critères : reconnaissance de la personne, reconnaissance de la pratique du travail (qualités professionnelles, compétences), reconnaissance des résultats et reconnaissance de l'investissement dans le travail (*voir encadré*). « *On est dans le symbolique, dans l'informel. Les salariés ne veulent pas nécessairement être placés sur un piédestal. Ils veulent être écoutés, consultés, impliqués, ce qui passe avant tout par davantage de proximité et d'échange avec leur manager* », résume Christophe Laval, qui propose cette approche aux entreprises françaises (*voir interview p. 17*).

### Des actions très concrètes

Martell-Mumm-Perier-Jouët est de celles-là. Convaincu des vertus de la reconnaissance globale en matière de bien-être, de cohésion d'équipes et de performance, Éric Douvier, son DRH, a engagé, en 2013, la filiale du groupe Pernod-Ricard dans un travail de fond sur le sujet. Le point fort de la démarche a été la constitution de huit groupes de travail réunissant près de 10% du personnel des trois sites de Cognac, Reims et Paris. « *Ces réunions d'une journée ont donné l'occasion aux salariés d'exprimer leur ressenti et nous ont permis de déterminer des pistes d'amélioration,*

**Selon l'universitaire québécois Jean-Pierre Brun, les quatre piliers de la reconnaissance sont :**

- **La reconnaissance existentielle** : elle renvoie à la prise en considération de la personne dans son identité et repose sur l'idée simple selon laquelle un salarié n'est pas interchangeable et qu'il a droit à la parole...
- **La reconnaissance des résultats** : elle vise à mettre en avant l'efficacité du salarié et la qualité du travail au regard de la tâche accomplie. Elle est conditionnée par l'atteinte des objectifs fixés.
- **La reconnaissance de la pratique de travail** : elle relève de l'estime et d'une forme de respect exprimés face aux compétences, à l'expertise et aux qualités professionnelles du salarié.
- **La reconnaissance de l'investissement dans le travail** : elle porte sur l'engagement du salarié et les efforts déployés, indépendamment des résultats obtenus et y compris en cas d'échec.

Source : [www.cgsst.com](http://www.cgsst.com)

*sachant que l'entreprise bénéficie déjà d'un bon climat social et de bons niveaux de salaires* », précise le DRH.

Outre la formation des managers – dont près de 50% ont adhéré à l'idée de consacrer une partie de leurs objectifs annuels à la reconnaissance –, l'entreprise a ainsi engagé des actions très concrètes, certaines très opérationnelles (comme la création d'un service « SQVT » pour l'accompagnement individuel de salariés en difficulté ou d'un comité de carrières pour favoriser la mobilité professionnelle des non-cadres) d'autres plus symboliques comme l'invitation des salariés aux manifestations de prestige. « *Cela s'adresse également aux personnes en CDD et aux intérimaires réguliers, dont l'implication doit elle aussi être reconnue* », souligne Éric Douvier.

## FOCUS

# LA FONCTION PUBLIQUE À L'ÉPREUVE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

**Au sein des collectivités, et plus largement de la fonction publique, les enjeux en matière de qualité de vie au travail ne manquent pas, mais les initiatives demeurent rares dans un secteur qui s'ouvre seulement à la prévention des RPS.**

Mise en débat par le gouvernement à travers un projet d'accord-cadre, la qualité de vie au travail ne fait toujours pas consensus dans la fonction publique. Le texte proposé début 2015 n'a pas été ratifié par les partenaires sociaux. Les syndicats non-signataires ne contestent pas l'intérêt des principes inscrits dans le projet d'accord, mais ils pointent une contradiction dans la volonté affichée d'améliorer la qualité de vie au travail des agents publics, alors que les budgets qui leurs sont alloués pour assurer leurs missions se réduisent comme peau de chagrin. Dans tous les cas, ce débat intervient au moment où les employeurs publics commencent seulement à se pencher sur la question des risques psychosociaux. Comme le souligne Emmanuel Abord de Châtillon, enseignant à l'IAE de Grenoble, nombre de collectivités territoriales n'ont pas encore réalisé le diagnostic RPS rendu obligatoire par une circulaire de mars 2014. « *Le risque est grand de voir s'opérer une simple bascule sémantique entre prévention des RPS et qualité de vie au travail, alors que les enjeux dépassent de loin les seules problématiques de mal-être et de santé* », précise-t-il.

## Une avancée pas à pas

Dans le secteur public, les questions liées au sens du travail, au bien-être, à la motivation des agents et à la performance des organisations se posent pourtant avec autant d'acuité que dans le privé, avec en arrière-plan, l'objectif ultime de la qualité du service public. Quant aux pistes d'actions, elles ne manquent pas, si l'on considère l'étiement des lignes hiérarchiques, la nature très normée du travail, l'éloignement et les insuffisances du management, les problématiques de rémunération ou encore l'obligation paradoxale de « gérer des besoins infinis avec des moyens finis ». . . Pour Emmanuel Abord de Châtillon, les collectivités souhaitant s'engager sur le sujet ne doivent pas viser le « grand soir organisationnel », mais en intégrer le principe progressivement et de façon très pragmatique dans leurs logiques quotidiennes de

« Le risque est grand de voir s'opérer une simple bascule sémantique entre prévention des RPS et qualité de vie au travail. »

gestion. « *Plutôt que de lancer des plans d'actions qui resteront lettre morte, mieux vaut former les personnels et le management pour leur donner les moyens d'agir, dans la durée, à l'intérieur de l'organisation* ».

« *Développer une culture de la qualité de vie au travail est avant tout une question de temps* », confirme Laure Ardoin, qui gère l'accord signé en 2014 par la ville de Grenoble, l'une des premières collectivités à s'être engagée sur le sujet. Dès 2010, les élus, la direction générale des services et les représentants syndicaux ont lancé une réflexion sur les RPS. Cette démarche les a conduits à la signature d'un accord de méthode en 2012, puis à la signature du récent accord-cadre déclinant différentes thématiques telles que la reconnaissance, la mobilité professionnelle, l'accompagnement au changement, la prévention des risques ou encore un important volet consacré à la formation du management. Pour mettre en œuvre ces grandes orientations, la collectivité définit des « fiches actions » qui sont autant de traductions opérationnelles de l'accord : programme de formation des nouveaux encadrants, création d'un service mobilité/vie au travail, cartographie des espaces de travail, mise en place d'un groupe pluridisciplinaire permettant de traiter au cas par cas des situations d'agents en difficulté. . . « *Tous les sujets ne peuvent être abordés de front, commente Laure Ardoin. Nous avançons donc pas à pas, tout en ayant conscience qu'une démarche aussi transversale n'induirait pas de changement immédiat pour les 4 000 agents de la ville.* »

# LE TRAVAIL ? CE SONT LES SALARIÉS QUI EN PARLENT LE MIEUX...

En amont des mesures favorisant le bien-être des salariés et la performance, la mise en discussion du travail s'avère un préalable indispensable pour mieux le transformer et accompagner les changements incessants auxquels sont soumises les entreprises.

« **R**endons le travail parlant ». Tel est le thème qu'a choisi l'Anact en juin dernier pour la 12<sup>e</sup> édition de sa Semaine de la Qualité de vie au travail. Si de nombreux espaces d'échange sont déjà en place dans le quotidien de l'entreprise, rares sont les lieux où il est réellement possible de mettre le travail en discussion. « *L'émergence des RPS nous a permis de mesurer l'écart qui s'est creusé entre la réalité du travail sur le terrain et la perception qu'en ont les directions d'entreprises qui ont pris l'habitude de gérer des systèmes plutôt que des hommes*, analyse Hervé Lanouzière, directeur général de l'Anact. *Ce décalage génère du mal-être mais aussi d'importantes pertes en ligne pour l'entreprise. D'où la nécessité de sortir des logiques strictement descendantes à travers l'organisation de ce que nous appelons le "dialogue professionnel".* »

## Mobiliser l'intelligence collective

Ce dialogue professionnel, qui s'inscrit en complémentarité du dialogue social (voir interview p. 22), certaines organisations ont

Pour les salariés, les espaces de discussion devraient permettre...



Source : Les espaces de discussion au travail - Enquête Anact/Harris Interactive, 2015

commencé à le mettre en place sans passer nécessairement par le prisme de la qualité de vie au travail. Par exemple, lorsque la direction générale des ressources humaines de la Banque de France confie à Anne Floiras la mission d'organiser et d'animer un espace d'échange de pratiques professionnelles destiné à l'ensemble des managers de l'entreprise, il est certes question de prévention des RPS, mais la finalité de la démarche va bien au-delà. L'institution est engagée dans un profond processus de changement, tant en



**Il faut sortir des logiques descendantes à travers l'organisation d'un dialogue professionnel dans l'entreprise.**



termes d'effectifs que d'organisation territoriale et de culture professionnelle (passage au digital). « *Dans un tel contexte, il est indispensable, non seulement, d'accompagner le management mais aussi de lui permettre d'être lui-même acteur du changement et force de proposition* », explique Anne Floiras. Un vrai pari pour une maison encore très ancrée dans la tradition napoléonienne. Bénéficiant du parrainage d'Anne Le Lorier, premier sous-gouverneur de la Banque de France, le projet est officiellement lancé en avril 2014 au cours d'une matinée associant 350 cadres intermédiaires. Depuis, la communauté managériale ainsi créée structure progressivement son action à travers l'élaboration d'un programme de rencontres (ateliers, conférences-débats), la mise en place d'un réseau social interne et le déploiement prochain d'une « université du management » en ligne. Autant de leviers pour rompre l'isolement, recréer du lien, partager les expériences, valoriser les meilleures pratiques et promouvoir des nouvelles approches du management. « *Cela répond à une attente des managers qui ont besoin de s'extraire de la pression quotidienne pour se retrouver entre pairs et se projeter dans l'avenir*, résume Anne Floiras. *Le retour sur investissement ne sera pas immédiat, mais nous sommes aujourd'hui engagés dans une vraie dynamique d'intelligence collective.* »

## **Le « travail bien fait » en discussion**

C'est aussi l'intelligence collective qui est au cœur de la démarche actuellement expérimentée par le Crédit Agricole Loire-Haute-Loire. Depuis deux ans, la caisse régionale

met en place progressivement au sein de ses agences des espaces de discussion au cours desquels les collaborateurs et leurs managers échangent sur la notion de « travail bien fait ». Les réunions, d'une durée d'une à deux heures, sont menées en petits groupes de 10-15 personnes et permettent d'identifier les éventuels dysfonctionnements qui gênent les salariés au quotidien et nuisent à la qualité



## **ÉTUDES D'IMPACT HUMAIN, UNE PISTE À EXPLORER**

**Si, contrainte légale et développement durable oblige, nombre d'entreprises sont rompues à l'exercice de l'étude d'impact environnemental, elles sont en revanche beaucoup plus rares à envisager de réaliser une « étude d'impact humain »** avant d'engager un projet de transformation. Et pourtant, les effets de la résistance au changement sont bien connus. Il est par ailleurs démontré que plus de 75 % des organisations n'atteignent pas les résultats espérés à la suite d'un changement, principalement en raison des répercussions négatives sur la santé des collaborateurs.

Jean-Pierre Brun, professeur de management à l'université Laval du Québec, a été l'un des premiers à théoriser l'étude d'impact humain. Son idée : interroger en amont et dans le cadre d'un échange direct les différents acteurs concernés afin de mieux comprendre leur ressenti et les conséquences du changement à venir sur leur activité. Inscrit en 2010 dans les préconisations du rapport Lachmann sur le bien-être et l'efficacité au travail, ce principe n'a guère été appliqué pour l'instant, en France, que par de grandes entreprises comme Danone ou Areva.

de leur travail. Pour mener à bien le projet, qui touche près de 1 300 collaborateurs, l'entreprise est accompagnée par un doctorant de l'IAE de Nantes, spécialisé sur la subsidiarité. Il a aidé l'entreprise à structurer les ateliers de discussion et formé trois managers détachés sur le projet, qui préparent à leur tour leurs collègues à troquer, le temps d'une réunion bimestrielle, la posture de l'encadrant pour celle de l'animateur.

« *L'objectif final est d'apporter des actions correctives pour améliorer aussi bien la qualité de vie au travail que la performance et, au bout du compte, la satisfaction client* », souligne Michel Montagne, DRH de la caisse régionale. Tantôt des solutions immédiates sont imaginées directement par l'équipe, tantôt les

« Il faut se méfier du risque de surpromesse. »

problématiques sont remontées aux échelons supérieurs à qui il appartiendra de les hiérarchiser, de les classer et de les traiter. « *Il faut se méfier du risque de surpromesse. Tout la réussite du projet reposera sur notre capacité à apporter des réponses ou à expliquer pourquoi telle proposition n'a pas été retenue.* », estime Michel Montagne qui pense pouvoir tirer un premier bilan de l'opération à l'horizon 2016.



**Thierry Rochefort,**  
Professeur associé  
à l'IAE de Lyon

### Les espaces de discussions ne risquent-ils pas de court-circuiter les instances de dialogue social ?

**T. R. :** Ils ont, au contraire, vocation à le nourrir en apportant aux instances représentatives du personnel des éléments concrets liés à l'activité. Simplement, le cadre traditionnel du dialogue social n'est pas le lieu le plus pertinent pour discuter de la réalité du travail. Les entreprises vivent des changements de plus en plus rapides en termes de besoins de compétences, d'avancées technologiques, d'évolution des marchés. Elles ont donc besoin de lieux de régulation très proches du terrain pour aborder les situations de façon opérationnelle.

### N'est-ce pas trop demander au management de proximité que d'assurer l'animation de ces espaces ?

**T. R. :** La condition de réussite est évidemment de lui dégager du temps pour organiser ces discussions.

Cela suppose que la démarche soit impulsée au plus haut niveau et qu'elle soit relayée par les RH car les managers ont besoin d'être formés pour animer ces échanges. C'est d'ailleurs l'occasion pour eux de gagner une nouvelle légitimité car, avec le temps, ils se sont éloignés de leurs équipes, laissant les salariés seuls face à leurs difficultés.

« Les entreprises ont besoin de lieux de régulation très proches du terrain »

### Certaines grandes entreprises ont mis en place des groupes multidisciplinaires. De quoi s'agit-il ?

**T. R. :** Effectivement, des entreprises comme Air France, EDF, Airbus ou Pages Jaunes ont mis en place des dispositifs de ce type qui permettent de croiser les regards de managers, de responsables RH, de médecins, de syndicalistes... Différents sujets se prêtent bien à une analyse multidisciplinaire : par exemple, les enquêtes quantitatives sur les formes d'engagement des salariés, qui nécessitent un travail important d'interprétation, ou encore les études d'impact socio-organisationnelles, en amont des projets de transformation, qui sont plus pertinentes si plusieurs types d'acteurs y participent.

## FOCUS

# ESPACE DE BUREAUX, DE L'AMÉNAGEMENT AU MANAGEMENT

Longtemps considérés sous le seul angle de la maîtrise des coûts, le mobilier et l'aménagement des espaces de travail sont aujourd'hui pleinement reconnus comme des facteurs de bien-être et de performance pour les salariés.

En finira-t-on un jour avec le travail en open space ? Bien que la question soit souvent avancée, il semble qu'elle soit purement rhétorique car les entreprises n'ont aucunement l'intention d'abandonner un mode d'organisation qui comble les gestionnaires. Quoi de plus économique, en effet, pour l'entreprise qu'un mètre carré d'open space ? Pas question, donc, d'envisager un retour au bon vieux bureaux individuels dont les cloisons sont définitivement tombées dans les années 1980 au nom de la rationalisation. Privés de leur « territoire » personnel, les salariés d'hier ont dû s'adapter à ces espaces ouverts, favorisant, selon leur promoteurs, « *la coopération et le travail collectif* ». À ceci près que, faute d'attention suffisante – et de moyens... – accordés aux questions d'acoustique, de luminosité ou de chauffage, le bel espace collaboratif est bien souvent devenu un enfer générateur de stress... Jusqu'à ce que les organisateurs de la vie au bureau n'intègrent l'idée que le bien-être des salariés constitue une composante de la performance économique.

### Des open spaces intelligents

Alain d'Iribarne, directeur de recherche au CNRS, situe ce virage au début des années 2000, époque à laquelle s'est créé, en France, Actinéo, l'Observatoire de la vie au bureau, dont il préside le conseil scientifique. « *L'aménagement des espaces de travail constitue un outil de management à part entière* », affirme le sociologue. Dans son ouvrage *Performance au travail : et si tout commençait par les bureaux ?* (Éd. Italiques, 2012), il développe notamment le concept d'« open space intelligent », un espace ouvert, mais organisé de manière à rendre aux salariés la confidentialité et la sérénité perdues, tout en préservant le travail en équipe. « *On est passé du paradigme de la coopération à celui de l'innovation et de la créativité qui a orienté les plans vers des aménagements moins contraints, plus fragmentés entre les espaces de travail proprement dits,*

« L'enjeu est de trouver la bonne articulation entre la plasticité des espaces et un besoin de stabilité de la part des collaborateurs. »

*des box permettant de s'isoler, des salles de réunion en libre accès* », commente-t-il. Cette évolution a également consacré la réhabilitation d'espaces informels et conviviaux (cafétérias, salons, jardins...) qui avaient été bannis pour improductivité...

### Un impératif de cohérence

L'organisation de ces nouveaux espaces est encore facilitée par la portabilité qui pousse les murs de l'entreprise via le développement du nomadisme, du télétravail et l'émergence du *coworking* (voir article p. 15). Mais cette mobilité a aussi amené les gestionnaires à s'interroger sur les coûts des postes de travail régulièrement laissés inoccupés. Ainsi est né le *desk sharing* (partage de bureau), souvent très mal vécu et dont le principe est actuellement fortement remis en question. « *Aujourd'hui, le principal enjeu est de trouver la bonne articulation entre la plasticité des espaces et un besoin de stabilité de la part des collaborateurs* », résume Alain d'Iribarne. Souvent considérés comme des « tiers acteurs » dans les projets de déménagement/réaménagement, ces derniers gagneraient à être davantage associés au processus de changement, au-delà des obligations légales de consultation du CHSCT. « *Il s'agit moins de négocier du sur-mesure, difficilement envisageable, que d'anticiper sur ce que va être la vie dans le nouvel espace de travail et d'apporter au projet une cohérence qui fait malheureusement souvent défaut alors qu'elle en faciliterait pourtant grandement l'appropriation* », estime Alain d'Iribarne.

# ENQUÊTE SUR LA VIE AU TRAVAIL

Comment les salariés appréhendent-ils leur vie au travail ? Quel sens lui donnent-ils ? Quelles sont leurs attentes ? Pendant quatre ans, des équipes syndicales de la région Pays de la Loire les ont interrogés pour mieux comprendre leur ressenti.

Cabinets de conseil RH, sondeurs, instituts de recherches, médias... Nombreux sont les professionnels à se pencher régulièrement sur l'humeur des salariés pour évaluer leurs attentes et leurs aspirations. En la matière, les organisations syndicales ne sont pas en reste pour aller chercher, sur le terrain, des

« La dimension collective du travail est systématiquement soulignée dans les réponses. Elle est au moins aussi importante que le contenu du travail. »

informations susceptibles de venir nourrir leurs actions et revendications. En 2011 et 2014, l'enquête sur les RPS réalisée par la CFE-CGC et le Syndicat national de la Banque et du Crédit et largement relayée dans la presse, a, par exemple, contribué à alerter sur la situation préoccupante des salariés du secteur bancaire (voir encadré p. 25). C'est une toute autre approche qu'a adoptée la CFDT des Pays de la Loire à travers son enquête, publiée en mars dernier et intitulée *La vie au travail en Pays de la Loire : un long fleuve tranquille ?\**. Par son ampleur et par sa méthode, la démarche est unique en son genre. Près de 50 000 questionnaires individuels ont été diffusés pendant

quatre ans de la main à la main par les équipes syndicales auprès des salariés de la région pour les interroger sur leur perception de la vie au travail. « Nous avons lancé ce projet en 2010 en réponse à une interpellation de nos élus de terrain qui avaient du mal à cerner les préoccupations des salariés au-delà des seules questions d'emploi, explique Bénédicte Moutin, en charge de la santé au travail. À l'époque, la région venait de connaître d'importantes restructurations et on parlait beaucoup de perte de repères, de RPS, de mal-être au travail. Il nous a semblé pertinent de creuser le

sujet de façon transversale en sortant du cloisonnement institué entre les prérogatives de santé des CHSCT et l'approche économique des CE. » C'est ainsi que trois ans avant l'ANI de 2013, le syndicat ligérien s'est engagé sur le terrain de la « vie au travail », sans toutefois prendre le parti d'y accoler la notion de « qualité ».

De la PME au grand groupe en passant par les collectivités, tous les salariés ont ainsi été amenés à s'exprimer de façon anonyme sur trois grands champs, déclinés en 40 questions : le sens et les relations au travail, l'organisation du travail, l'environnement de travail et la santé.

\* L'enquête est disponible sur [paysdelaloire.cfdt.fr](http://paysdelaloire.cfdt.fr)

## Un besoin d'expression

Pour Bénédicte Moutin, le premier enseignement de l'enquête concerne la participation : sur les quatre années, près de 22 000 questionnaires ont été renvoyés, ce qui équivaut à un taux de retour moyen de près de 43 % (avec des pointes de 60-70 % dans certaines entreprises). « *C'est énorme, note la responsable syndicale. Cela montre à quel point les salariés ont à la fois besoin et envie de s'exprimer sur leur travail.* »

Sur le fond, les réponses collectées livrent de précieuses informations sur leur ressenti. Tout d'abord, l'enquête confirme l'importance des relations interpersonnelles dans la satisfaction et la motivation

Pour les salariés, le plus difficile dans le travail, c'est...



Source : La vie au travail en Pays de la Loire – Enquête CFDT

## LE SENS DU TRAVAIL, UN ÉQUILIBRE COMPLEXE ET FRAGILE

**Ergonome européen, psychologue du travail et directeur du master Ergonomie Santé et Développement à l'université Droit et Santé Lille 2, Xénophon Vaxevanoglou a piloté en 2011 et 2014 l'enquête nationale sur les RPS dans le secteur bancaire.** Cette grande enquête, publiée par le Syndicat national de la Banque et la CFE-CGC, tirait la sonnette d'alarme sur la situation des salariés du secteur confrontés à d'incessantes réorganisations. Face à cette réalité de la souffrance au travail, l'universitaire se montre très réservé sur la notion de « qualité de vie au travail » qui ne repose, précise-t-il, sur aucun cadre juridique et relève davantage, selon lui, d'un discours managérial que d'une réalité susceptible de redonner du « sens au travail ».

« *Il est vain de penser que le sens du travail pourrait résulter du seul talent managérial,* prévient-il. *Le sens du travail est une construction collective qui est déterminée par une forme d'organisation, des rapports sociaux – interpersonnels et hiérarchiques –, une reconnaissance et, très important, une prise en compte de compétences professionnelles. Tout réside*

*dans cet équilibre à la fois complexe et fragile qui peut être totalement remis en cause à la moindre réorganisation.* »

### Des salariés déqualifiés

Et de citer les profondes transformations organisationnelles du secteur bancaire qui ont conduit, au nom de la rationalisation, à une explosion du reporting, à une hyperstandardisation des postes et à une déqualification des salariés.

« *Qu'advient-il du sens du travail lorsque l'expert se voit relégué au rang d'exécutant, contraint de respecter des procédures imposées d'en-haut ? Les employés ne sont, du reste, pas les seuls concernés par ces évolutions. Le management, qui est sommé de mettre en œuvre les directives, est lui aussi pris dans cette spirale pour le moins délétère.* »

Pour Xenophon Vaxevanoglou, la réflexion sur le sens du travail ne peut se restreindre au seul périmètre des ressources humaines. « *C'est une question profondément organisationnelle et sociale* », affirme-t-il.

« Les gens n'arrivent pas à se projeter dans l'avenir. C'est très préoccupant. »

au travail. « Nous avons été frappés par le fait que cette dimension collective est systématiquement soulignée et qu'elle est au moins aussi importante que le contenu du travail », commente Bénédicte Moutin. Si les salariés se sentent bien dans le cadre professionnel, c'est avant tout parce qu'ils jugent que l'ambiance avec leurs collègues est bonne (68%) et que ceux-ci leur accordent une vraie reconnaissance au travail (78%). Sur ce dernier point, il n'en est pas tout à fait de même du côté de la hiérarchie puisque 36,8% des salariés affirment ne bénéficier d'aucune reconnaissance de leurs responsables. La dimension monétaire est loin d'être neutre puisque 71,3% des salariés considèrent ne pas être rémunérés à la hauteur du travail qu'ils réalisent. Autre aspect fondamental, pour Bénédicte Moutin, les questions liées à l'organisation du travail « sur laquelle il y a une réflexion de fond à mener si l'on considère les attentes en matière d'autonomie, les injonctions contradictoires, le morcellement des tâches ou encore la surcharge de travail », détaille-t-elle. Globalement, 63,6%

des salariés estiment que leur avis n'est pas pris en compte dans l'organisation du travail alors que plus de 8 sur 10 (84,5%) déclarent être confrontés à des changements. Ce qui n'est pas sans rejaillir sur leur perception de l'avenir : seulement 16% déclarent avoir des perspectives professionnelles... « Les gens n'arrivent pas à se projeter ou ignorent comment se former, comment évoluer professionnellement, ce qui est tout de même très préoccupant », commente la syndicaliste, tout en soulignant d'autres phénomènes significatifs tels que le poids des pressions psychologiques ressenties par 45,6% des répondants et l'impact du travail sur la santé reconnu par 63,5% salariés.

### Un support de négociation

Sur la base des résultats recueillis dans leurs propre entreprise ou organisation, certaines équipes syndicales ont déjà ouvert la discussion et lancé des chantiers très concrets avec l'employeur, ici sur un système d'information et sur l'organisation de la vie en open space, là à travers une réflexion sur le sens du travail à l'appui de bonnes pratiques. « Aujourd'hui encore, les questionnaires continuent à être diffusés car ils apportent des éléments de diagnostic permettant de dépasser les représentations et de nourrir la réflexion dans les entreprises voire d'alimenter des négociations », conclut Bénédicte Moutin.

## UN ÉLOGE DU SAVOIR-FAIRE



**Olivier a eu un parcours professionnel linéaire et sans surprise :** HEC, ascension rapide au sein de différents services marketing, fonctions managériales de haut niveau puis une direction générale... Jusqu'à un licenciement, à 42 ans, qu'il vit presque comme une libération. Car, dans l'intervalle, confronté aux restructurations, aux injonctions paradoxales et à l'incessant jeu de saute-mouton des cadres supérieurs passant d'un groupe à l'autre, il a ressenti le besoin de revenir à l'essence même du travail. Pendant son temps libre, dans le plus grand secret, il s'est formé, pour le plaisir, au métier de plombier, dont il a finalement fait sa profession... Olivier est l'un des cinq « cols blancs » dont le parcours « *d'intellectuels devenus artisans* » a fasciné Laurence Décreau. Dans *L'Élegance de la clé de douze* (Lemieux éditeur, 2015), l'essayiste s'interroge sur le choix de vie de ses cinq interlocuteurs devenus ébéniste, apiculteur, mécanicien ou vitrailliste... Elle signe non seulement un véritable éloge du « beau geste », mais propose aussi une réflexion insolite et décalée où s'entremêlent les notions de bonheur, d'accomplissement personnel et de sens du travail.

## FOCUS

# LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES EN RÉPONSE À LA QUÊTE DE SENS

**Apparu en France il y a une douzaine d'années, le mécénat de compétences est de plus en plus sollicité par les entreprises pour offrir à leurs collaborateurs une ouverture sur l'extérieur et l'opportunité d'un engagement valorisant.**

Deux fois par ans, ces salariés d'une entreprise informatique interviennent auprès d'enfants malades dans un hôpital. Une autre équipe apporte chaque année un soutien logistique à l'organisation d'un grand événement à vocation humanitaire. Ici, l'engagement porte sur l'accompagnement et le tutorat de jeunes en difficulté d'insertion, là, il s'agit simplement de venir donner un coup de main à l'équipe d'une association pour la rénovation de ses locaux... Depuis une douzaine d'années, le mécénat de compétences a fait son apparition dans les entreprises françaises. Dans le prolongement de la formule traditionnelle du mécénat financier, cette nouvelle forme d'engagement solidaire a pour particularité d'impliquer directement des collaborateurs volontaires désireux de s'investir individuellement ou collectivement dans des actions auprès d'associations ou de projets d'intérêt général. Ces interventions, réalisées sur le temps de travail, prennent, selon les cas, la forme de prestations de services ou de prêts de main d'œuvre, et sont encouragées par les pouvoirs publics à travers des réductions d'impôts\*. Selon l'association Admical, l'un des principaux acteurs dans le domaine, près de 23 000 entreprises (soit 15 % des entreprises mécènes en France) pratiqueraient aujourd'hui le mécénat de compétences. Pour les salariés, il représente généralement 2 à 3 jours par an, mais certaines entreprises, comme la SNCF, vont bien au-delà avec 10 jours par an.

### Une prise de recul salutaire

*« Ce type de démarche s'inscrit dans le cadre des politiques RSE mises en place par les entreprises soucieuses de développer leur marque employeur. C'est aussi une manière de répondre à la quête de sens de leurs collaborateurs en leur proposant d'agir dans*

*le cadre de projets concrets et valorisants », explique Jean-Michel Pasquier. Au-delà de la dimension solidaire proprement dite, le fondateur de la plateforme koeo.net, spécialisée dans la mise en relation entre entreprises et associations, souligne l'intérêt du mécénat de*

« Cette ouverture est un plus dans une optique d'amélioration de la qualité de vie au travail à condition qu'elle s'inscrive dans une démarche managériale cohérente. »

compétences comme outil RH, que ce soit en matière de *team building* (à travers, par exemple, l'organisation de chantiers solidaires), de mobilisation de salariés en intercontrat ou de gestion des seniors, dans le cadre d'un aménagement de fin de carrière. « *Sortir de l'entreprise, se confronter à d'autres réalités, mettre ses compétences professionnelles ou personnelles au service d'une cause, sans objectif de rentabilité : tout cela est à la fois formateur, gratifiant et enthousiasmant pour les salariés* », poursuit-il, tout en précisant que les managers eux-mêmes ont aussi beaucoup à retirer d'une expérience d'encadrement d'une équipe de bénévoles. « *Cette ouverture sur l'extérieur, cette prise de recul constitue assurément un plus dans une optique d'amélioration de la qualité de vie au travail, estime Jean-Michel Pasquier, à condition, bien sûr, qu'elle s'inscrive naturellement dans une démarche managériale cohérente.* »

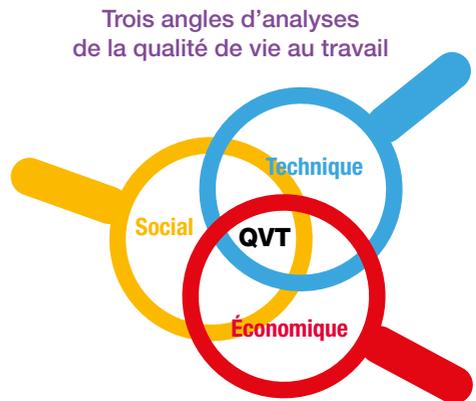
\* L'entreprise bénéficie d'une déduction de 60% des salaires chargés des collaborateurs engagés, au prorata du temps passé, et à hauteur de 0,5% de son chiffre d'affaires total hors taxes.

# VERS UNE ÉVALUATION PARTICIPATIVE ?

En matière de qualité de vie au travail comme dans bien d'autres domaines, la guerre des indicateurs fait rage. Mais les données chiffrées ne disent pas tout. Les principaux acteurs de la vie au travail - c'est-à-dire les salariés - ont aussi leur mot à dire...

**D**ans l'entreprise, on ne maîtrise réellement que ce que l'on sait évaluer. La qualité de vie au travail n'échappe pas à cette règle, à ceci près que sa définition relativement imprécise ne simplifie pas la tâche des évaluateurs. Enquêtes, baromètres, questionnaires, les outils ne manquent pas pour tenter d'appréhender la réalité de la vie au travail. Quant aux indicateurs, ils sont légions : taux d'absentéisme, taux d'accident du travail, taux de prévalence des troubles musculo-squelettiques, turn over...

Chaque intervenant (agence de notation, consultant RH ou autre opérateur) les combine suivant sa propre méthodologie et les adapte à la singularité de l'entreprise évaluée. Mais comment envisager de façon cohérente une réalité mouvante, associant des enjeux très divers, parfois contradictoires (coûts, performance, santé, climat social...) et des acteurs (directions, ressources humaines, CHSCT...)



dont chacun aura forcément tendance à voir midi à sa porte ? Comment mesurer l'immesurable quand la qualité de vie au travail renvoie aussi bien à des faits objectivables qu'à un ressenti lié, par exemple, à l'efficacité du geste, au « travail bien fait », tel que le met en avant le psychologue Yves Clot\* ?

## Un kit pratique à paraître

À l'automne 2015, le groupe Malakoff-Médéric et l'Anact publieront un kit de 10 fiches pratiques consacrées aux indicateurs de la qualité de vie au travail. Cette publication s'appuiera sur des travaux menés pendant 18 mois avec différentes entreprises parmi lesquelles Air France, Orange, le Groupe SOS ou encore la ville de Nantes.

## Mesurer n'est pas évaluer

L'ANI de 2013 sur la qualité de vie au travail fournit bien quelques pistes en suggérant un certain nombre de thématiques susceptibles d'être analysées par le prisme d'indicateurs liés à la perception des salariés, au fonctionnement de l'entreprise et à la santé au travail (*voir encadré*). Mais il recommande dans le même

\* Voir référence p. 30.

« On a souvent tendance à fétichiser les indicateurs alors que la réalité de l'entreprise est tout sauf scientifique. »

temps aux partenaires sociaux qui les auront négociés d'utiliser ces indicateurs de façon « pragmatique et mesurée ». Car, comme le précise Julien Pelletier, responsable veille, prospective et international à l'Anact, mesurer n'est pas évaluer. « On a souvent tendance à fétichiser les indicateurs alors que la réalité de l'entreprise est tout sauf scientifique. Engagée dans un processus de transformation permanente, l'entreprise ne peut qu'établir des constats, formuler des hypothèses et expérimenter. » Pour l'expert de l'Anact, l'évaluation de la qualité de vie au travail doit répondre à trois grandes exigences. Tout d'abord, les différents acteurs doivent s'accorder afin de mobiliser le même ensemble de critères de jugement, intégrant à la fois les dimensions économiques, techniques et sociales du travail. « Car, précise-t-il, dans son quotidien, le salarié ne cloisonne pas : son mal de dos et ses impératifs de livraison appartiennent bien à une seule et même réalité. » D'autre part, l'analyse de la qualité de vie au travail doit être envisagée dans une perspective dynamique et s'appliquer à un projet de transformation, qu'il s'agisse d'une fusion, d'une nouvelle organisation horaire ou du déploiement du télétravail. « S'en tenir à un état des lieux ou à un diagnostic revient à piloter par le rétroviseur. Le temps que les données soient collectées, traitées et analysées, l'entreprise aura connu trois réorganisations ! », ironise-t-il.

### Construire plutôt que contrôler

D'où l'importance de l'évaluation en temps réel. « C'est ce que nous pratiquons, aujourd'hui, à l'Anact, en réunissant, aux différentes étapes

d'un projet de transformation, de petits groupes de salariés avec lesquels nous analysons les évolutions, toujours dans une optique multicritères. Sur cette base, nous formulons ensuite des recommandations. » Pour Julien Pelletier, l'évaluation n'a, dans tous les cas, de sens que si elle s'appuie sur ceux qui vivent le processus de transformation. Rendre les salariés acteurs présente par ailleurs selon lui l'avantage de les professionnaliser sur le pilotage des transformations et de les engager dans une démarche de construction, plutôt que de contrôle. Ce qui, au fond, constitue en soi un levier de responsabilisation, de motivation... et de qualité de vie au travail.

## CE QUE PRÉCONISE L'ANI

**Il appartient à chaque entreprise de construire, en fonction de sa situation et de ses enjeux, sa propre grille d'analyse pour évaluer la qualité de vie au travail dans ses murs.** Pour ce faire, les signataires de l'ANI de 2013 suggèrent aux négociateurs d'un éventuel accord d'entreprise de **croiser trois grands types d'indicateurs : les indicateurs de perception des salariés, les indicateurs de fonctionnement et les indicateurs de santé au travail.**

Ces indicateurs peuvent être appliqués à différents domaines :

- les relations sociales et de travail ;
- le contenu et la qualité du travail ;
- l'environnement physique de travail ;
- la réalisation et le développement professionnel ;
- l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes ;
- la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ;
- la mixité des emplois ;
- les modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail.

# POUR EN SAVOIR PLUS



## ACTEURS ET ORGANISMES

**Anact/Aract** (Agence nationale/régionale pour l'amélioration des conditions de travail)  
[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

**ANDRH** (Association nationale des directeurs des ressources humaines)  
[www.andrh.fr](http://www.andrh.fr)

**Arseg (Association des responsables des services généraux)**  
[www.arseg.asso.fr/](http://www.arseg.asso.fr/)

**CJD** (Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise)  
[www.jeunesdirigeants.fr](http://www.jeunesdirigeants.fr)

**Actineo**, l'Observatoire de la vie au bureau  
[www.actineo.fr/](http://www.actineo.fr/)

**Observatoire de la Parentalité**  
[www.observatoire-parentalite.com](http://www.observatoire-parentalite.com)

**AFraME (Association française du management équitable)**  
[www.aframe.fr](http://www.aframe.fr)

## DOCUMENTAIRE

*Le Bonheur au travail*, par Martin Meissonnier, ARTE France, Productions Campagne Première, 2014 (durée : 84 mn)  
[www.arte.tv](http://www.arte.tv)

## OUVRAGES

**Jean-Pierre Brun** – *Les sept pièces manquantes du management* – éditions Transcontinental, Montréal, 2008.

**Yves Clot** – *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux* – La Découverte, 2010.

**Julien Cusin** – *Faut-il échouer pour réussir ?* – Editions Palio, 2008.

**Laurence Decréau** – *L'Élegance de la clé de douze, enquête sur ces intellectuels devenus artisans* – Lemieux éditeur, 2015.

**Alain d'Iribarne** – *Performance au travail : et si tout commençait par les bureaux* – éditions Italiques, 2012.

**Christophe Laval** – *Livre Blanc / Enjeux et Perspectives de la Reconnaissance au Travail* – VPHR, 2013.

**Denis Monneuse** – *Le surprésentisme travailler malgré la maladie* – De Boek, 2013.

**Thierry Rousseau** – *Absentéisme et conditions de travail : l'énigme de la présence* – Anact, 2012.

## RAPPORTS ET DOCUMENTS

Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail (19 juin 2013)  
[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Henri Lachmann, Christian Larose, Muriel Pénicaud – *Bien-être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* (février 2010)  
[www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

Étude Deloitte/Cadremploi.fr – *Qualité de vie au travail – Et le bonheur ?* – avril 2015  
[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

# Up



## LES EMPLOYÉS SONT **PLUS IMPLIQUÉS** QUAND ILS ONT L'ESPRIT LÉGER.



59 %\* des actifs déclarent que la mise en œuvre d'une politique de prévention du stress impacte directement leur qualité de vie au travail.

Améliorer le bien-être des employés, c'est bon pour leur implication & pour l'efficacité des actions de votre organisation.

Agir pour le bien-être des employés est un enjeu majeur pour les DRH d'aujourd'hui. En améliorant leur qualité de vie, vous augmentez durablement leur implication dans l'organisation. Le groupe Up vous accompagne dans cette mission en vous donnant la possibilité d'offrir un vrai coup de pouce quotidien à vos équipes.

**Le Groupe Chèque Déjeuner change de nom et devient le groupe Up**

Toutes les solutions RH du groupe Up sur [www.up-france.fr](http://www.up-france.fr)

Les solutions du groupe Up pour améliorer la qualité de vie de vos collaborateurs :

**Up Chèque Déjeuner**

**Up Chèque Domicile**



# 50 ANS ET TOUJOURS ENGAGÉ

groupe  
chequedejeuner

Le Groupe Chèque Déjeuner  
change de nom  
et devient le groupe Up.

Up