

Le bien-être au bureau, Ça se travaille !

Votre employeur doit une fois par an se pencher sur la qualité de vie au travail dès lors qu'il y a un délégué syndical dans votre entreprise.

De quoi s'agit-il ? Est-ce susceptible d'améliorer vos conditions de travail ? Et d'ailleurs, comment mesure-t-on le bien-être des salariés ?

Pour beaucoup d'employeurs et de salariés, la qualité de vie au travail (QVT) se résume encore à une cafétéria refaite à neuf, à une corbeille de fruits ou, pour coller à l'esprit start-up, à un babyfoot. Les plus chanceux bénéficient de massages et d'activités sportives.

Oubliez cette image réductrice et datée. Les entreprises les plus avancées sur le sujet s'emparent de la QVT pour expérimenter des organisations de travail plus performantes. Le télétravail ou le management bienveillant gagnent ainsi les sociétés, pour qui négocier la QVT est une question de survie quand il faut se réorganiser sans cesse et réinventer ses métiers afin de faire face à la révolution numérique. D'autant que pour recruter et fidéliser des talents très courtisés, qui réclament autonomie et flexibilité, il faut adapter son cadre de travail et ses méthodes de management.

Les enjeux de la QVT

Depuis 2015 et la loi Rebsamen, les entreprises ayant un délégué syndical, quel que soit leur effectif doivent ouvrir des négociations sur la QVT. Les premiers accords (Maif, Thales...) ont été conclus dès 2014, à la suite d'un accord national interprofessionnel (ANI) signé en 2013 par les partenaires sociaux.

La vague de suicides des années 2000 chez Renault et France Télécom (Orange a depuis revu ses pratiques managériales et rétabli le dialogue social) n'y est évidemment pas étrangère. Elle a mis en lumière la souffrance au travail de salariés broyés par des réorganisations conduites à marche forcée.

Pour Julien PELLETIER, responsable priorité qualité de vie au travail à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), « *la QVT est précisément un moyen de conduire le changement en laissant les salariés s'exprimer sur les choix organisationnels.*

C'est aussi l'opportunité pour l'entreprise de gérer les 3 enjeux qui s'imposent à elle ». D'abord, elle doit veiller à la santé de ses salariés et prévenir les risques psychosociaux, par, notamment, le droit à la déconnexion.

Elle doit également gérer des impératifs sociétaux, tels que l'égalité entre hommes et femmes, le temps de transport, le soutien aux aidants familiaux ou aux salariés handicapés, et la conciliation de la vie professionnelle et personnelle.

Enfin, elle doit répondre aux exigences du marché, qui poussent à baisser les prix et à innover pour satisfaire ses clients.

Accord conclu ou non, il faut agir

Les employeurs doivent négocier chaque année deux blocs, l'un sur le temps de travail et la rémunération, l'autre sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (art. L 2242-1 et L 2242-17 du code du travail).

Au cœur de ces négociations figurent l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle, l'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés et, depuis la loi travail de 2016, les modalités d'exercice du droit à la déconnexion.

Les ordonnances Macron n'ont pas modifié ces textes, mais elles autorisent les entreprises à conclure un « accord de méthode », grâce auquel elles peuvent regrouper autrement les thèmes des négociations obligatoires et s'affranchir de leur caractère annuel.

Cela permet de traiter ensemble la durée de travail et la QVT, souvent liées, et de prévoir une négociation tous les ans sur la rémunération et seulement tous les 3 ou 4 ans – au maximum – sur la QVT. Cette durée s'avère plus pertinente pour lancer des actions, les suivre, puis en tirer les enseignements », décrypte Me Stéphanie NOREVE, avocate associée du cabinet Fidal à Montpellier.

Si la loi oblige à tenir des négociations, elle n'impose pas de parvenir à un accord. Mais, elle souligne, « *ces discussions ne sont jamais vaines, car l'employeur, à défaut d'accord, a intérêt à établir un plan d'action* ».

Avec la possibilité de procéder par expérimentations.

La Maif a été innovante en la matière dès son premier accord QVT de 2014, dont l'ambition revendiquée était d'accompagner les transformations engagées par l'entreprise et d'amplifier la qualité de la relation avec ses sociétaires.

Chaque projet de transformation s'accompagne d'une analyse d'impact RH. Les salariés sont associés à la conception de leurs futurs outils de travail, formés pour se les approprier et encouragés à suggérer des améliorations.

Des horaires de travail variables et le déploiement du télétravail – dont aucun métier n'a été a priori exclu – leur offrent plus de latitude pour organiser leur activité.

L'assureur a aussi mis en place un cadre de médiation destiné à résoudre les conflits. Le problème n'est pas le conflit, mais de ne pas le régler. Le dispositif, très efficace, a été reconduit et assoupli dans le nouvel accord signé en 2017. Il implique tous les acteurs de terrain, et pas seulement les managers.

La Société générale, qui a signé un premier accord de QVT en 2015, mise, elle aussi, sur l'échange avec et entre ses salariés. Elle a structuré une méthodologie d'animation destinée aux collaborateurs - managers ou non – permettant d'encadrer ces échanges.

C'est un bon moyen pour traiter les points irritants, qui, non réglés, peuvent cristalliser les tensions.

L'indice QVT de votre entreprise

PME en pleine croissance ou géants de la distribution paient pour être audités et figurer dans le peloton de tête des entreprises où il fait bon travailler.

Ces palmarès sont établis par la filiale française du cabinet de conseil américain Great Place to Work.

Si vous voulez plutôt connaître les avis des salariés, jetez un oeil à des sites comme Choose my Company ou Glassdoor. C'est souvent instructif, et parfois réjouissant.

Outils de pilotage

Les entreprises peuvent s'appuyer sur l'expertise de l'Anact et des Aract (son réseau régional), qui conçoivent des outils (disponibles sur anact.fr) et dispensent formations et accompagnements personnalisés.

Elles ont aussi la possibilité de s'offrir les services d'un cabinet de conseil, qui aide ses clients à identifier où doivent porter leurs efforts, à définir leur plan d'action en interrogeant leurs salariés :

- qu'est-ce qui nuit à leur qualité de vie au travail ?
- Un open space bruyant ou sans intimité ?
- Trop peu d'autonomie ?
- Leur temps de transport ?

Le cabinet conseil épaulé ensuite l'entreprise, selon ses besoins, dans la conception de bureaux flexibles, la mise en place du télétravail ou de nouvelles méthodes de management.

La Société générale et la Maif mettent en place un observatoire de leur climat social et sondent leurs salariés. Afin d'avoir des retours directs et rapides, la Maif interroge chaque mois 1/10 de ses salariés et les invite à faire connaître leur opinion dans un espace spécifique, « le square des salariés ».

Cette mesure du climat social, en vue d'un suivi annuel, ponctuel ou hebdomadaire est une nouvelle préoccupation pour les entreprises.

Managers au front

Managers, attendez-vous, si ce n'est déjà fait, à être évalués sur votre capacité à soutenir et à motiver vos équipes, voire à devenir garants de leur bien-être.

Une responsabilité à laquelle peu de managers sont formés et qui, au vu des objectifs qu'on leur fixe, risque de les mettre sous pression, ou pire, en difficulté. Là encore, la Maif a eu une démarche originale : plus de 600 managers volontaires ont bénéficié des regards croisés de leur équipe et de leurs pairs pour alimenter les réflexions sur leur action managériale, avec un accompagnement personnalisé pour progresser.

D'après Pascal GREMIAUX, Président fondateur d'Eurécia, une PME toulousaine de solutions logicielles RH, la QVT ne se décrète pas. C'est une culture d'entreprise. Il faut qu'elle soit impulsée par la Direction, qui la première, doit accepter l'échange et la remise en question.

Pour lui, le meilleur indice de la qualité de vie dans son entreprise, ce sont les candidatures spontanées sur recommandation de ses salariés.

Source : Le Particulier n°1145