Protection sociale complémentaire des SALARIÉS

OBSERVATOIRE des métiers et des qualifications

Conférence

QVT & Performance

Fiche de synthèse

25 Avril 2017

Observatoire des métiers et des qualifications de la branche Retraite Complémentaire et Prévoyance

Sommaire

Ouverture **2**
Isabelle ADELINE 2
Présidente du Comité de Pilotage GPEC, CFDT
Thierry BLANVILLE 2
Consultant, Marketvox

Les mutations du « travailler ensemble » **4**
Stéphane HUGON 4
Docteur en sociologie, Eranos

Thema #1 : Evolution des organisations et des lieux de travail

Les conséquences du télétravail pour l'organisation, le management et la qualité de vie au travail **5**
Stéphane SALON 5
Directeur des Ressources Humaines, Groupe IRCEM

Présentation du projet Evergreen - Crédit Agricole **8**
Isabelle SIMELIERE 8
Directrice Affaires Générales et Membre du comité exécutif, LCL/Groupe Crédit Agricole

L'holacratie, nouveau mode d'organisation du travail **10**
Jean-Michel GODE 10
Holacracy insider, In Excelsis

Thema #2 : Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle

Présentation des actions de Malakoff-Médéric en faveur de la qualité de vie au travail **12**
Mony DRUON-PEYRAT 12
Responsable de la QVT-Santé-Prévention Handicap et Diversité, Malakoff-Médéric

Qualité de vie au travail et équilibres entre vie personnelle et vie professionnelle **14**
Sylvie TENEULPLAGNES 14
Associée, DynFlow Conseil
Yannick BOURON 14
Directeur-Fondateur, Equipage Partenaires

Conclusion **17**
Marc LANDAIS 17
Responsable de l'Association des Employeurs, GIE Agirc-Arrco
Frédéric JOLY 17
Responsable de l'Observatoire des méteirs et des qualifications, GIE Agirc-Arrco

Ouverture

Isabelle ADELINE
Présidente du Comité de Pilotage GPEC, CFDT

Thierry BLANVILLE
Consultant, Marketvox

Isabelle ADELINE

Résultats de l'enquête 2016 CFDT sur le travail

Il ressort d'une enquête sur le travail lancée à l'automne 2016 par la CFDT que 50 % des salariés estiment leur charge de travail excessive. Pour la moitié d'entre eux, elle se traduit par des difficultés à exercer correctement leurs tâches professionnelles. Les résultats de l'enquête corroborent un grand nombre d'études précédemment réalisées sur le sujet.

Se retrouvent ainsi le constat d'un manque d'autonomie, partagé par la majorité des salariés quelle que soit leur catégorie socioprofessionnelle, et la revendication d'un droit à la déconnexion entre vie professionnelle et vie privée. Pour améliorer la situation, les salariés souhaitent que le management collaboratif se développe, en particulier à l'échelon du management intermédiaire.

Principales dispositions de l'accord-cadre du 2 mars 2017

S'appuyant sur l'accord interprofessionnel du 19 juin 2013, le préambule de l'accord indique que : *« La qualité de vie au travail correspond au développement du bien-être individuel et collectif des salariés au service de la performance globale et durable de l'entreprise et de la satisfaction de sa clientèle. »* J'en retiens trois objectifs :

- placer la qualité de vie au travail au cœur d'un dialogue social organisé,
- donner aux entreprises un cadre méthodologique destiné à la mise en œuvre des actions prioritaires,
- impulser la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer la qualité de vie au travail (adéquation entre le temps de travail et la charge de travail, prise en compte des risques psychosociaux liés à la charge de travail, ergonomie des outils de travail, droit à la déconnexion, encadrement du télétravail, équilibre entre vie privée et vie professionnelle…).

L'accord-cadre a été conclu pour cinq ans et prévoit un premier bilan à mi-parcours à partir des indicateurs de résultats transmis par les référents QVT des entreprises de la branche. L'ensemble des collaborateurs et les instances représentatives du personnel ont vocation à être impliqués, à travers les échanges d'informations et le mode de travail collaboratif.

Ainsi, l'accord-cadre repose sur le diagnostic partagé suivant : des conditions de travail de qualité concourent aux performances de l'entreprise.

Thierry BLANVILLE

L'atelier se décompose en trois parties :

- pourquoi la qualité de vie au travail revêt-elle tant d'importance aujourd'hui (*une intervention*) *?*
- comment les modes d'organisation du travail influencent-ils la qualité de vie au travail (*trois présentations*) ?

- quelle est la relation entre vie professionnelle et vie privée (*une présentation et une intervention*) ?

Les mutations du « travailler ensemble »

Stéphane HUGON
Docteur en sociologie, Eranos

Je soutiens que les mutations du « travailler ensemble » recouvrent en fait une évolution dans la façon dont les salariés mènent leurs activités de travail avec leurs collègues. Le nouveau modèle de société ainsi apparu est intuitivement associé à l'arrivée sur le marché du travail des nouvelles générations et à la numérisation des processus de travail. En tout cas, le rythme accéléré auquel se produisent les changements dans les modes d'organisation du travail représente une nouveauté par rapport aux ruptures précédentes.

Je considère que les modes d'organisation du travail ont été marqués par une relative stabilité durant les 200 dernières années, depuis l'adoption du Code civil en 1804. En effet, les transformations qui se sont produites durant cette période se caractérisaient toutes par la recherche d'améliorations quantitatives dans les modes d'organisation du travail.

Le XXI^{ème} siècle marque une rupture par rapport aux représentations judéo-chrétiennes qui associent le travail à l'effort individuel. Avec l'intégration des jeunes générations, l'imaginaire du « faire ensemble » où l'encadrement des collaborateurs ne s'inscrit plus dans des relations de stricte subordination s'est imposé.

La culture du travail industriel et post-industriel repose sur la rationalisation des processus, dans le cadre d'une culture managériale patriarcale. L'imaginaire du travail se structure autour des valeurs d'autonomie et d'émancipation et de l'idéal du perfectionnisme. Le sens du travail, c'est-à-dire la capacité des collaborateurs à situer leurs tâches dans une vision d'ensemble de leur environnement professionnel, constitue une valeur secondaire. La tendance perdure jusqu'à l'ère de la numérisation dans les années 1990, qui représente l'aboutissement du taylorisme et de la culture du « travail en miettes » qu'il véhicule.

Aujourd'hui, l'éthique du travail qui s'impose repose sur la recherche de sens dans les pratiques. Dans le nouvel imaginaire du travail, la dimension de construction individuelle laisse place à la dimension de sociabilité et de communauté. Autrement dit, les conditions de travail importent davantage que le travail lui-même.

En conclusion, l'imaginaire du travail s'est longtemps incarné dans le dieu grec Prométhée, figure de l'épanouissement personnel par le travail. Aujourd'hui, il s'incarne dans le personnage du démiurge, parangon de l'éthique du travail collaboratif. La nouvelle valeur travail se caractérise ainsi par l'importance accordée aux relations avec les autres collaborateurs, c'est-à-dire ce que j'ai appelé le travailler ensemble.

Les conséquences du télétravail pour l'organisation, le management et la qualité de vie au travail

Stéphane SALON
Directeur des Ressources Humaines, Groupe IRCEM

Mon intervention, qui concerne le télétravail à l'IRCEM, se structure autour de trois thèmes :

- la genèse du télétravail,
- l'impact du télétravail sur l'organisation interne du travail et la qualité de vie au travail,
- l'impact du télétravail sur la performance.

La genèse du télétravail

En 2013, le groupe IRCEM a décidé de réfléchir à l'évolution de l'organisation du temps de travail dans l'Entreprise. Le principe d'expérimentations a été retenu particulièrement autour du télétravail pour lesquelles l'Entreprise disposait de la technologie adéquate.

Le télétravail a amélioré la qualité de vie au travail des collaborateurs en leur permettant d'évoluer dans un environnement calme, propice à la concentration, donc favorable à la productivité. Les managers ont constaté un allongement de la durée de travail quotidienne (le temps consacré aux trajets est consacré au travail). Leurs appréhensions concernant le manque de contrôle sur le travail de leurs collaborateurs et le développement de relations de travail distantes ont été dissipées.

Sur le fondement des retours d'expérimentations, un accord a été conclu le 11 juillet 2014 pour un démarrage effectif au 1er janvier 2015. L'avenant sur le télétravail est signé par les collaborateurs volontaires pour une année, sur la base d'un à trois jours par semaine. 70 % des collaborateurs sollicitent le prêt de matériel par l'Entreprise. La quasi-totalité des collaborateurs réalise une activité professionnelle compatible avec la pratique du télétravail. L'autonomie et une évaluation annuelle satisfaisante représentent deux autres critères importants. Enfin, l'accord prévoit la possibilité pour l'Entreprise d'effectuer des visites au domicile de ses collaborateurs pour vérifier que les conditions de confidentialité des données traitées sont bien respectées.

31 % des effectifs de l'Entreprise réalisent leur activité professionnelle en télétravail, en sachant que le taux de renouvellement annuel se situe à 90 %, révélateur de la satisfaction du collaborateur et de son manager. La durée du temps de télétravail sur une semaine est équitablement répartie entre les trois options proposées dans l'accord. Toutes les catégories socioprofessionnelles et tous les métiers de l'Entreprise sont concernés.

L'impact du télétravail sur l'organisation interne du travail et la qualité de vie au travail

L'Entreprise a adopté une démarche pragmatique concernant les impacts, qu'elle ne peut pas tous anticiper, du télétravail sur l'organisation interne du travail. Par exemple une journée par semaine et par service s'effectue en présentiel pour permettre la tenue de réunions de service. Certaines tâches ont été mutualisées pour ne pas reporter sur les collaborateurs présents dans l'entreprise des tâches non réalisables en télétravail (impression de documents…). Avec moins de collaborateurs présents sur le lieu de travail, l'environnement de travail peut être réaménagé en vue de favoriser le travail collaboratif et la gestion des places de parking s'en trouve aussi facilitée…. Les collaborateurs acceptent plus facilement de réaliser des heures supplémentaires ou complémentaires en télétravail.

Le management, plus horizontal, est axé sur la responsabilisation et l'autonomie des collaborateurs, ainsi que sur des relations de confiance.

Le télétravail contribue à la qualité de vie au travail. Il permet de mieux articuler contraintes personnelles et contraintes professionnelles. Il induit des économies sur les frais de transport et s'inscrit dans une démarche écologique. Quelques collaborateurs ont toutefois cessé le télétravail en raison de l'isolement qu'il leur procurait.

L'impact du télétravail sur la performance

Le taux de renouvellement annuel démontre que le télétravail représente un dispositif qui favorise la performance. Dans le cadre de l'amélioration ressentie de leur qualité de vie au travail, les collaborateurs s'investissent davantage et certains ont gagné en productivité. La moyenne des notes obtenues par les collaborateurs à l'entretien annuel d'appréciation corrobore les observations individuelles puisqu'elles ont progressé entre 2015 et 2016. Le télétravail débouche sur la performance s'il s'inscrit dans des relations de confiance mutuelle. Il peut aussi générer de la confiance en soi, en favorisant la performance. L'effet a été manifeste dans le cas des collaborateurs en situation médicale difficile. Le télétravail a permis de les maintenir en activité, en leur permettant un retour dans l'entreprise par étapes.

En résumé, je note une corrélation positive entre télétravail, qualité de vie au travail et performance.

De la salle

Trois jours de télétravail dans une semaine me semblent beaucoup. Comment avez-vous décidé de la proportion entre télétravail et présence en entreprise sur une semaine ?

Stéphane SALON

Le nombre de jours en télétravail n'est pas imposé. En vous reportant aux statistiques, vous pouvez constater que 32 % des collaborateurs qui pratiquent le télétravail l'exercent trois jours par semaine.

De la salle

Dans quelle mesure le personnel en télétravail est-il autorisé à utiliser ses propres outils informatiques dans le cadre de votre politique de sécurité ?

Stéphane SALON

Le matériel personnel est configuré dans les locaux de l'entreprise avant son utilisation par les collaborateurs à leur domicile. La connexion Internet est spécifique au télétravail pour garantir la sécurité des accès aux outils de gestion.

Carole BONVALOT (Union des caisses nationales de sécurité sociale)

Quelle proportion des managers est concernée par le télétravail ? Quelle est la proportion d'entre eux qui effectue trois jours de télétravail par semaine ? Quel bilan tirez-vous du dispositif ?

Stéphane SALON

Environ 30 % des managers ont opté pour le télétravail, dans la limite d'une journée par semaine. Leur qualité de travail s'en trouve améliorée, en particulier concernant le temps de transport. Je pense qu'une éventuelle extension du nombre de jours télétravaillés par les managers nécessiterait un échange préalable avec les collaborateurs et les directeurs. En effet, certains collaborateurs expriment le besoin de pouvoir se référer rapidement à leur manager en cas de difficulté.

Isabelle ADELINE

Avez-vous mis en place des espaces de *coworking* ? La relation client revêt-elle une dimension de contact avec les adhérents ?

Stéphane SALON

Nous mettrons en place le *coworking* si des demandes nous parviennent en ce sens. Oui pour la relation client L'outil de travail garantit la qualité du service rendu aux clients car les téléconseillers disposent du même matériel que pour les postes de travail dans l'Entreprise.

Présentation du projet Evergreen - Crédit Agricole

Isabelle SIMELIERE
Directrice Affaires Générales et Membre du comité exécutif; LCL/Groupe Crédit Agricole

Le projet concerne un site du groupe Crédit Agricole se situant à Montrouge et destiné à accueillir plus de 9 000 collaborateurs franciliens du groupe, dans des locaux d'une surface de 170 000 m^2, entourés d'espaces verts aménagés de trois hectares. Acquis en 2009, le site a connu trois phases d'aménagement à partir de 2010.

Dans le contexte de la crise des prêts à haut risque, les dirigeants ont mené une réflexion sur la gouvernance du groupe, en particulier sur sa gestion financière. Il a été décidé de réduire les coûts immobiliers en regroupant les effectifs dans un lieu nouveau dont l'aménagement s'inscrit dans un « esprit campus ».

Le projet a été perçu comme source de contraintes par les collaborateurs en raison de la réorganisation des espaces de travail en *open space*, de la situation géographique avantageuse des anciens locaux (La Défense, centre de Paris) et du temps de trajet supplémentaire. Afin de relever le défi que représentent les réticences suscitées par le projet, nous avons axé nos travaux sur l'organisation du travail afin de la repenser dans une perspective plus collaborative.

Nous avons commencé par un voyage d'études avec les représentants du personnel et partenaires sociaux sur le site de Microsoft, à Amsterdam. Outre l'ergonomie des locaux, la politique managériale a retenu notre attention dans deux de ses aspects : l'absence de courriels pour communiquer avec les collaborateurs et le taux d'arrêts maladie comme indicateur de performance des managers. Nous avons ensuite encouragé l'encadrement à s'approprier le projet de déménagement comme un projet d'entreprise. Nous avons également sollicité les collaborateurs des six entités du groupe. Dans un premier temps, le mécontentement à l'égard du projet s'est exprimé. Puis, nous leur avons proposé de réfléchir aux solutions qui pourraient l'atténuer. Ont ainsi émergé la possibilité de mettre en place le télétravail et une navette pour le transport.

Les bâtiments ont été conçus dans le respect des normes environnementales de l'époque et insérés dans un cadre qui fait la part belle aux espaces verts. Les lieux de travail et de réunion collaboratifs ont été pensés dans un esprit de transparence et d'ouverture. La modularité des espaces a été privilégiée. Les espaces de travail ont été organisés afin de faciliter le travail en transversalité entre les équipes. Le télétravail a été mis en place en vue de compenser la diminution de la productivité résultant du temps de transport supplémentaire.

La qualité de vie au travail a fait l'objet d'une attention particulière. Cinq formats de restauration sont proposés. Des espaces de détente et de sport et une conciergerie ont été prévus. La question de l'ergonomie des postes de travail a été traitée en concertation avec le CHSCT. Les collaborateurs ont été consultés pour choisir le thème de décoration des espaces café.

Le résultat qualitatif le plus tangible réside dans la fluidité relationnelle entre dirigeants et entre équipes. Également, une enquête indique que les collaborateurs évoluant sur le site possèdent un sentiment d'appartenance au groupe et un désir de s'y investir dans la durée plus forts que les collaborateurs des autres sites. Le télétravail s'est développé dans les autres sites. Enfin, l'endroit agréable auquel le site est identifié contribue à la notoriété de la commune de Montrouge et à l'attractivité du groupe.

En conclusion, le projet démontre que l'aménagement du lieu de travail représente l'opportunité de repenser les relations et l'organisation du travail au sein d'une entreprise. Pour maximiser sa réussite, je dégage quatre principes :

- envisager ses dimensions humaines,
- aménager les lieux de façon à créer du lien social,
- adapter les espaces de travail aux usages,
- encourager son appropriation par les collaborateurs pour accroître leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

L'holacratie, nouveau mode d'organisation du travail

Jean-Michel GODE
Holacracy insider, In Excelsis

Mon métier consiste à mettre en place des modes d'organisation « sans chef et sans manager ».

Depuis la théorie de l'organisation scientifique du travail inventée par Frederick Taylor et sa mise en œuvre par Henry Ford, les modes d'organisation du travail ont beaucoup évolué. Pourtant, leur diffusion demeure limitée.

Le mode d'organisation traditionnel du travail peut être représenté par une pyramide. Il montre ses limites, en particulier dans les organisations où la diffusion d'informations et la capacité d'initiative des structures de terrain sont des enjeux majeurs. En outre, tout système d'organisation du travail se retrouve confronté aux évolutions de la société qui se recompose plus vite que lui. Enfin, les relations interpersonnelles ajoutent de la complexité aux relations fonctionnelles que décrit la pyramide.

Brian Robertson a créé une entreprise-pilote dans laquelle il a appliqué différents modes d'organisation et de décision managériale. Après plusieurs essais, il est parvenu à établir de façon empirique un mode d'organisation autour du travail à faire qui permet de prendre en compte et d'exploiter toute information qui émerge au sein de la structure : l'Holacratie.

L'Holacratie est un ensemble de règles consignées dans une « constitution » pour définir trois éléments fondamentaux :

- la façon de décrire la structure d'une organisation,
- la façon de faire évoluer cette structure via les réunions de gouvernance,
- deux processus de réunion spécifiques : les réunions tactiques de synchronisation sur les opérations et les réunions gouvernance pour transformer la structure.

L'holacratie constitue en fait un système d'exploitation pour faire fonctionner les organisations. Son constituant essentiel, l'unité minimale d'organisation, s'appelle le rôle, qui se caractérise par :

- une mission (objectifs à atteindre),
- des « redevabilités » (actions régulières attendues),
- un domaine (limites opérationnelles du rôle).

Pour reprendre la distinction entre travail perçu, travail réalisé et travail prescrit qu'Isabelle ADELINE a introduite, l'holacratie se focalise sur le travail réalisé. C'est pourquoi les équipes qui fonctionnent selon ces principes s'organisent uniquement à partir du travail à faire décrit sur le modèle de rôles en relation les uns avec les autres.

L'holacratie s'appuie sur les collaborateurs pour évoluer. Lorsqu'un dysfonctionnement structurel apparaît au sein d'une organisation, les collaborateurs en sont les capteurs. La notion de « tension » désigne l'écart entre une situation réelle et la situation idéale. En accueillant la tension, l'organisation se nourrit de cette énergie potentielle pour progresser. Les réunions de triage et de gouvernance s'appuient sur les tensions pour faire évoluer la situation, soit par des décisions opérationnelles, soit par des décisions de gouvernance destinées à changer la structure. Ces réunions propres à l'Holacratie permettent ainsi à

l'organisation et aux collaborateurs de gagner en clarté dans la répartition interne des responsabilités.

Grâce à la notion de rôle et aux autorités qui y sont associées, la délégation d'autorité repose sur le principe de proximité avec le terrain. Elle favorise la prise d'initiatives et sécurise le collaborateur dans son rôle. En effet, le rôle est créé à partir des besoins de l'organisation et s'adapte à leur évolution.

L'accueil des tensions par l'organisation représente une vraie innovation dans son fonctionnement. En effet, dans le système d'organisation classique, aucun « lieu d'accueil » n'est réellement prévu, en dehors du département des ressources humaines dans une mesure limitée.

L'Holacratie constitue donc une organisation souple, capable de s'adapter rapidement à des changements. Les réunions y sont centrées sur la prise de décision. La mobilité repose sur une répartition des rôles en adéquation avec les compétences des collaborateurs.

Contrairement à l'organisation pyramidale, l'holacratie présente l'avantage de reposer sur des règles de fonctionnement explicites. En clarifiant ainsi la structure et les actions attendues des collaborateurs, elle contribue à une meilleure qualité de vie au travail.

En portant une attention particulière sur l'espace où s'organise le travail au quotidien, l'Holacratie apporte en outre une distinction supplémentaire entre : d'une part l'espace « humain » de la communauté des collaborateurs, et d'autre part l'espace de l'entreprise en tant qu'« institution », avec ses actionnaires, son patrimoine, ses parties prenantes…

De la salle

L'holacratie ne s'applique-t-elle pas mieux à des organisations créatives ? Ne risque-t-elle pas de dériver vers une organisation à la *Big Brother* ?

Jean-Michel GODE

Certains métiers développent naturellement des affinités avec l'Holacratie, comme les métiers de l'informatique. La « culture-métier » n'est toutefois pas déterminante. Pour ce qui est de la créativité, une filiale d'ENGIE dédiée au trading d'énergie a mis en place l'Holacratie pour 300 de ses salariés et envisage de l'étendre à l'ensemble de ses 1 500 collaborateurs.

De la salle

Vous vantez les mérites de l'évolution permanente des structures que permet l'holacratie. Or, parmi les facteurs de la qualité de vie au travail, figure la stabilité de l'environnement professionnel. Comment concilier les deux ?

Jean-Michel GODE

Chaque cercle intègre ses propres réunions de gouvernance, qui rassemblent les personnes travaillant en son sein. La réorganisation permanente est décidée, non pas subie, par les personnes concernées. La force de l'Holacratie réside justement dans son processus de réorganisation collectif, respectueux du rôle de chaque personne. Si la décision de gouvernance qui fait appel au collectif pour définir chaque rôle, tandis que l'exercice du rôle lui-même repose entièrement sur l'autorité individualisée.

Présentation des actions de Malakoff-Médéric en faveur de la qualité de vie au travail

Mony DRUON-PEYRAT
Responsable de la QVT-Santé-Prévention Handicap et Diversité, Malakoff-Médéric

Malakoff-Médéric s'intéresse depuis de nombreuses années à la qualité de vie au travail. Je rappelle que l'accord national interprofessionnel n'a donné une première définition de la qualité de vie au travail qu'en 2013.

Notre première action dans ce domaine remonte à 1988, lorsque nous avons imaginé la mise en place d'un système de garde d'enfants sur le lieu de travail, pour tous les sites, durant les mois d'été. Pour réaliser le diagnostic à l'origine de l'action, nous nous sommes appuyés sur le baromètre santé au travail, une enquête de 60 questions regroupant différents indicateurs de travail, l'hygiène de vie, l'appartenance à l'entreprise. Le baromètre, que nous proposons à tous nos clients, nous permet en retour de disposer d'une vision d'ensemble annualisée du climat social au travail.

En 2010, l'activité physique et le sommeil ont émergé comme indicateurs principaux. Des salles de sport ont alors été instaurées, y compris dans les délégations du groupe. Nous avons également organisé des conférences au sujet du manque de sommeil. Le thème reste une priorité dans la mesure où l'enquête 2014 a révélé que les troubles du sommeil s'aggravaient et qu'ils pouvaient être accompagnés de phénomènes d'addiction aux « médicaments réparateurs ».

L'enquête a également mis en exergue une augmentation de la charge de vie, en particulier pour les aidants familiaux, catégorie trop souvent négligée alors que 58 % d'entre eux travaillent. A l'occasion de la journée des aidants, nous avons organisé des réunions d'information pour présenter les différents dispositifs d'aménagement du temps de travail.

Pour lutter contre la sédentarité sur le lieu de travail et prévenir l'apparition des troubles musculo-squelettiques, nous avons accueilli des stagiaires issus de filières de sport-études dans le cadre de notre partenariat avec les écoles STAPS. Ils ont animé des séances de quelques minutes par demi-journée durant lesquelles les salariés ont effectué des mouvements d'étirement. L'activité physique a été appréciée puisqu'un millier d'entre eux y ont participé, sur un échantillon initial de 5 800 salariés.

Nos ateliers parentalité, segmentés par tranches d'âge, ont été organisés sur les pauses déjeuners et en fin de journée. Ils rencontrent également un grand succès auprès des salariés.

Nous disposons d'un service d'accompagnement avec une cellule d'écoute. Plus innovant, le service « Mon accompagnement reprise » aide les salariés en arrêt de travail de plus de 30 jours à reprendre le travail dans des conditions satisfaisantes, pour eux et pour les équipes. Le service prépare ainsi ces dernières à (ré) intégrer au mieux le salarié de retour, en particulier dans le cas d'un arrêt de travail pour maladie grave.

Les salariés peuvent être reçus à titre individuel ou collectif par une psychologue, avec qui notre service QVT travaille en étroite collaboration. En effet, elle joue un rôle d'interface avec les ressources humaines et les managers pour redynamiser les équipes et pour faciliter les réorientations professionnelles.

Dans le cadre de la qualité de vie au travail, je suis convaincu de l'importance de concilier vie privée et vie professionnelle. Enfin, je partage le constat formulé par Stéphane

HUGON au sujet des conditions de travail : l'ambiance de travail, la convivialité et la sérénité contribuent tout autant, si ce n'est plus, que le travail lui-même à la satisfaction des salariés.

Qualité de vie au travail et équilibres entre vie personnelle et vie professionnelle

Sylvie TENEUL PLAGNES
Associée, DynFlow Conseil

Yannick BOURON
Directeur-Fondateur, Equipage Partenaires

Yannick BOURON

Dans le cadre de mes activités, je constate que le bien-être au travail et l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle influencent la performance des salariés.

Sylvie TENEUL PLAGNES

Pour ma part, je remarque que concilier bien-être au travail et performance ne va pas nécessairement de soi. En effet, le bien-être au travail représente une attente forte des salariés alors que la performance constitue un impératif pour l'entreprise. Les phénomènes d'intensification et de compression du travail ne sont plus perçus de la même manière par les salariés, à qui il est demandé toujours davantage d'adaptabilité. Par conséquent, les perceptions vis-à-vis du travail évoluent très rapidement, à travers la pluralité des expériences vécues par les salariés. La socialisation sur le lieu de travail est ainsi devenue un critère majeur de bien-être. Dans la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée qui satisfait à la fois les salariés et les employeurs, la loi a permis d'accompagner et d'encadrer certaines pratiques.

Selon moi, la clé de ces recompositions réside dans l'appropriation des changements par l'individu. Or nous ne réagissions pas tous de la même manière. C'est pourquoi il faut donner le temps et les moyens à chacun de s'adapter et d'assimiler les changements selon ses capacités. A cet égard, considérer que l'appât du gain représente un moyen d'obtenir de l'individu une certaine adaptabilité représente un risque. Le phénomène de suradaptation qui se produit dans un premier temps ne dure pas et l'individu peut se retrouver confronté à une situation d'inconfort après quelques mois.

Yannick BOURON

Je note que les candidats sont de plus en plus attachés aux valeurs de l'entreprise et à la relation managériale.

Sylvie TENEUL PLAGNES

Autrement dit, l'individu fonctionne à partir de son environnement de travail. La réciprocité des relations représente donc un enjeu majeur pour l'entreprise. Dans sa démarche de recrutement, elle doit s'adapter pour prendre en considération des éléments qui peuvent paraître de prime abord éloignés de l'activité professionnelle *stricto sensu*. L'enjeu réside dans le bien-être du futur collaborateur, facteur de performance. En fait, accompagner le développement du capital humain des salariés représente à terme un retour sur investissement pour l'entreprise.

La question de l'arbitrage entre vie professionnelle et vie personnelle nous semble constituer un faux débat. Pour le dépasser, nous suggérons de développer la socialisation au sein de l'entreprise. En effet, elle constitue une source potentielle de satisfaction immédiate pour un salarié.

L'injonction sociale de se déclarer heureux au travail ne permet pas toujours de comprendre les déterminants sous-jacents du bien-être. Plusieurs éléments y concourent :

- la dimension sociale du travail,
- le sentiment d'utilité de ses actions,
- l'enrichissement de l'expérience.

Il est important de comprendre qu'il n'existe pas de relation mécanique au travail. Cependant, trois besoins fondamentaux doivent être pris en considération en matière de satisfaction au travail :

- le besoin d'avoir,
- le besoin d'être,
- le besoin de donner un sens aux pratiques.

Yannick BOURON

Je confirme que se situer dans une position d'écoute vis-à-vis de l'individu me paraît essentiel.

Dans le cadre de leurs recrutements, les candidats souhaitent de plus en plus souvent rencontrer les équipes et leurs futurs collaborateurs (pas seulement les managers).

Sylvie TENEUL PLAGNES

Les exigences d'efficacité, d'autonomie et de résistance au stress ne constituent plus des leviers de performance. En fait, le travail collaboratif représente une réponse au constat d'échec des outils de management traditionnels, qui ne sont plus adaptés à un monde de plus en plus complexe. La coopération entre salariés permet alors de s'adapter à la complexité, en même temps qu'elle diminue le stress individuel.

Je pense qu'il faut aller au-delà de la simple mise en place d'un programme QVT. Son intégration dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise représente un défi, qui ne peut être relevé qu'en s'intéressant et en répondant aux besoins des collaborateurs. Les besoins sont souvent liés à une recherche d'autonomisation, qu'il s'agisse de permettre aux salariés d'organiser différemment leur temps de travail ou de réinventer certaines de leurs pratiques. Il est donc possible d'intégrer la qualité de vie au travail dans une logique d'offre et de demande. A ce titre, s'assurer de la compatibilité entre les pratiques et les modes de fonctionnement de la structure et son histoire me semble fondamental. Le piège réside dans la tentation de calquer des outils et des techniques en vogue dans les programmes de QVT.

Apporter des réponses aux habitudes et aspirations de chacun requiert de l'adaptabilité de la part de l'entreprise, d'autant plus que les préférences individuelles évoluent avec les expériences personnelles. Le diagnostic des besoins des collaborateurs constitue l'instrument préalable qui permet à l'entreprise de proposer des solutions de bien-être au travail. Les programmes qui en résultent gagnent à être conçus dans une logique de complémentarité pour répondre à la complexité des aspirations et faire évoluer les habitudes individuelles.

Deux grands types de positionnement se dégagent au sujet de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Certains individus expriment leur incapacité à dissocier les deux. L'entreprise devient alors porteuse de solutions individualisées. D'autres individus expriment au contraire leur grande satisfaction dans la façon dont ils parviennent à concilier les deux. Le défi pour l'entreprise consiste alors à maintenir cette dynamique positive.

Yannick BOURON

Il arrive que certaines entreprises se montrent trop rigides dans leur mode de fonctionnement, décourageant de futurs collaborateurs de les rejoindre ou mettant fin aux

collaborations avec des salariés dont elles jugent qu'ils ne font pas suffisamment d'efforts pour s'adapter à leur organisation de travail.

Je pense que ces désagréments pourraient être évités en acceptant de s'inscrire dans une démarche d'écoute individualisée. Prendre en considération les aspirations individuelles permet de mettre en place des solutions adaptées et ainsi de contribuer au bien-être au travail.

Dominique DALVY

Dans les organisations pyramidales, les salariés occupent une position bien identifiée. En revanche, elle l'est moins clairement dans une organisation collaborative. Vous suggérez que la solution réside dans le rapport à l'Autre.

Sylvie TENEUL PLAGNES

Elle réside effectivement dans l'expérience du rapport à l'Autre. Nous disposons des outils pour aider le collectif à bien fonctionner en dépit de la pluralité des membres qui le compose. Ils offrent la possibilité d'enrichir l'expérience des salariés, en intégrant le droit à l'erreur et les *feed-backs*. En fait, l'expérience de groupe représente une bulle de sécurité pour le salarié dans la mesure où il affronte la complexité du monde avec ses collègues et non de façon isolée.

Patricia ROUQUIE (groupe PRO BTP)

Je suis d'accord avec les points présentés par Equipage Partenaires sur le recrutement. Je considère que la reconnaissance des salariés en tant qu'individus constitue le premier élément de la qualité de vie au travail. Selon moi, dans un contexte où il leur est demandé de s'adapter en permanence, elle n'est pas suffisamment prise en compte dans les méthodes de conduite du changement.

Sylvie TENEUL PLAGNES

L'accompagnement individuel ne se suffit pas à lui-même. En l'absence de dynamique collective, il est effectivement délicat de surmonter les réticences individuelles. Il est primordial de repositionner les deux démarches dans l'environnement de travail.

Mony DRUON-PEYRAT

Les indicateurs que j'ai présentés sont progressivement intégrés dans le cadre des évolutions professionnelles individuelles.

Isabelle ADELINE

Je rejoins le constat du manque de souplesse des entreprises. Il aurait été intéressant d'échanger avec des directeurs des ressources humaines sur le sujet. La présentation historique de Stéphane HUGON démontre bien que le « travailler ensemble » a basculé dans une temporalité nouvelle. Or je pense que les représentations de la hiérarchie n'ont, elles, pas évolué. Les négociations menées dans le cadre de l'accord-cadre que j'ai présenté le démontrent. L'appropriation des indicateurs par la hiérarchie nécessite une sensibilisation des intéressés ; les documents qui ont été présentés au cours de l'atelier peuvent y contribuer.

Thierry BLANVILLE

Pour rebondir sur le changement des mentalités qu'Isabelle ADELINE appelle de ses vœux, j'insiste sur la nécessité d'accomplir un travail de fond avec les relais de management.

Conclusion

Marc LANDAIS
Responsable de l'Association des Employeurs, GIE Agirc-Arrco

Frédéric JOLY
Responsable de l'Observatoire des métiers et des qualifications, GIE Agirc-Arrco

Marc LANDAIS

Les interventions au cours de l'atelier témoignent de la richesse des sujets que recouvre la qualité de vie au travail. Pour ma part, je repère trois types d'enjeux :

- la prise en compte des caractéristiques individuelles des salariés,
- la nécessité d'adapter les outils de production à la performance,
- la prise en compte des besoins et des aspirations individuelles des salariés.

Nous avons essayé de les prendre en considération dans le cadre des négociations autour de l'accord de branche conclu le 2 mars 2017. La première étape de sa mise en œuvre consiste à en assurer la publicité auprès des ressources humaines et des salariés.

Nous avons considéré que la qualité de vie au travail constitue une condition nécessaire à la performance des entreprises de notre secteur professionnel. C'est pourquoi l'ensemble des projets figurant dans l'accord va faire l'objet d'une analyse d'impact sur la qualité de vie au travail. De même, les projets structurants engendrant des conséquences significatives pour les salariés de la branche devront prendre en compte les impacts humains.

Les actions de qualité de vie au travail requièrent des managers de :

- prendre en compte l'activité réelle des salariés,
- réfléchir aux impacts de l'organisation sur l'ensemble des facteurs humains,
- renforcer les capacités d'actions des salariés pour favoriser la performance.

Je remercie l'ensemble des intervenants pour la qualité de leur présentation.

Frédéric JOLY

Par-delà leur pluralité, les interventions nous ont permis d'aborder les deux thèmes principaux figurant dans l'accord présenté en ouverture : l'organisation du travail et la conciliation des temps de vie.

Je tiens à remercier une nouvelle fois les intervenants pour leurs retours d'expériences et témoignages, ainsi que les membres de l'Observatoire des métiers et des qualifications pour leur aide dans l'organisation de cette conférence.

Document rédigé par la société Ubiqus – Tél : 01.44.14.15.16 – http://www.ubiqus.fr – infofrance@ubiqus.com