

**Qualité de vie au travail et Compétitivité de l'entreprise : Enjeux et Etat des Lieux**  
Mars 2016

**Conclusions des enquêtes qualitatives et quantitatives menées de novembre 2015 à janvier 2016**



## Table des matières

<b>A. L'ETUDE EN QUELQUES MOTS.....</b>	<b>5</b>
<b>B. DEFINITION DES TERMES DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE.....</b>	<b>6</b>
<b>I. DEFINITION DES TERMES.....</b>	<b>6</b>
A) DEFINITION DE LA COMPETITIVITE .....	6
B) DEFINITION DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL .....	9
C) ARTICULATION ENTRE LES 2 CONCEPTS .....	13
<b>II. PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....</b>	<b>15</b>
<b>C. QUELS MODES DE MANAGEMENT ET D'ORGANISATION INNOVANTS PARVIENNENT A CREER DE LA QVT ? .....</b>	<b>19</b>
<b>I. L'IMPACT CLE DU MODE DE MANAGEMENT SUR LA QVT DES ENTREPRISES.....</b>	<b>19</b>
A) DIMENSION DU SENS.....	19
B) DIMENSION DU LIEN .....	20
C) DIMENSION DE L'ACTIVITE .....	20
D) DIMENSION DU CONFORT .....	21
<b>II. TYPOLOGIE DES TYPES DE MANAGEMENT ETUDIES .....</b>	<b>22</b>
<b>II.1. MANAGEMENT DIRECTIF.....</b>	<b>23</b>
A) HISTORIQUE ET DEFINITION .....	23
B) CARACTERISTIQUES ET METHODOLOGIES .....	24
C) QUALITE DE VIE AU TRAVAIL APPORTEE .....	24
D) RESULTATS ET BENEFICES .....	24
E) FREINS ET LIMITES .....	24
F) LE MANAGEMENT DIRECTIF DANS LES ENTREPRISES INTERROGEEES .....	25
<b>II.2.. MANAGEMENT BIENVEILLANT.....</b>	<b>26</b>
A) DEFINITION .....	26
B) CARACTERISTIQUES ET METHODOLOGIES .....	26
C) QUALITE DE VIE AU TRAVAIL APPORTEE .....	26
D) RESULTATS ET BENEFICES .....	26
E) FREINS ET LIMITES .....	27
F) LE MANAGEMENT BIENVEILLANT DANS LES ENTREPRISES INTERROGEEES .....	27
<b>II.3. MANAGEMENT PARTICIPATIF.....</b>	<b>28</b>
A) DEFINITION .....	28
B) CARACTERISTIQUES ET METHODOLOGIES .....	28
C) QUALITE DE VIE AU TRAVAIL APPORTEE .....	28
D) RESULTATS ET BENEFICES .....	29
E) FREINS ET LIMITES .....	29
F) LE MANAGEMENT PARTICIPATIF DANS LES ENTREPRISES INTERROGEEES .....	29
<b>II.4. MANAGEMENT LIBERE .....</b>	<b>30</b>
A) DEFINITION .....	30
B) CARACTERISTIQUES ET METHODOLOGIES .....	30
C) QUALITE DE VIE AU TRAVAIL APPORTEES .....	30
D) RESULTATS ET BENEFICES .....	31
E) FREINS ET LIMITES .....	31



F) LE MANAGEMENT LIBRE DANS LES ENTREPRISES INTERROGÉES .....	31
<b>II.5. LEAN MANAGEMENT.....</b>	<b>32</b>
A) DEFINITION.....	32
B) CARACTERISTIQUES ET METHODOLOGIES .....	32
C) QUALITE DE VIE AU TRAVAIL APPOREE .....	33
D) RESULTATS ET BENEFICES .....	33
E) FREINS ET LIMITES .....	33
F) LE LEAN MANAGEMENT DANS LES ENTREPRISES INTERROGÉES.....	33
<b>II.6. MANAGEMENT AGILE .....</b>	<b>34</b>
A) DEFINITION.....	34
B) CARACTERISTIQUES ET METHODOLOGIES .....	34
C) QUALITE DE VIE AU TRAVAIL APPOREE .....	35
D) RESULTATS ET BENEFICES .....	35
E) FREINS ET LIMITES .....	35
F) LE MANAGEMENT AGILE DANS LES ENTREPRISES INTERROGÉES.....	35

### **III. SYNTHÈSE DES RETOURS TERRAIN SUR L'ANALYSE DES MODES DE MANAGEMENT** ..... **37**

#### **D. UNE DEMARCHE COMMUNE DE QVT DANS LES ENTREPRISES ETUDIÉES .....** **41**

##### **I. REDONNER DU SENS AU TRAVAIL .....** **42**

A) PRENDRE LE TEMPS D'EXPLIQUER.....	42
B) FORMALISER ET STRUCTURER SON MODE DE FONCTIONNEMENT .....	43
C) DEVELOPPER UNE TRANSPARENCE DES PRISES DE DECISIONS STRATEGIQUES .....	43

##### **II. DEVELOPPER LA COHESION AU SEIN DES EQUIPES ET ENTRETENIR LA QUALITE DES LIENS .....** **44**

A) DES MOMENTS DE CONVIVIALITE CLES POUR PERMETTRE L'EPANOUISSEMENT DES SALARIES ET DE L'ORGANISATION .....	44
B) RENFORCER LE ROLE DU MANAGER DE PROXIMITE.....	45

##### **III. RENFORCER LE SENTIMENT DE COMPETENCE DES SALARIES.....** **45**

A) FORMER POUR MAITRISER SON METIER .....	45
B) RESPONSABILISER AU PLUS PRES .....	46

##### **IV. PRENDRE EN COMPTE LE CONFORT DES SALARIES POUR RENFORCER LA QVT .....** **47**

A) INVESTIR DANS LES CONDITIONS DE TRAVAIL .....	47
B) VALORISER LA QUALITE DE L'OUTIL DE PRODUCTION .....	47

#### **E. LES EFFETS DE LA QVT SUR LA COMPETITIVITE RESTENT DIFFICILES A MESURER... 49**

##### **I. LE LIEN ENTRE QVT ET COMPETITIVITE N'EST PAS MESURABLE, MAIS REPOSE SUR UNE INTUITION COMMUNE DANS LES ENTREPRISES .....** **50**

##### **II. ET SI LA COMPETITIVITE ETAIT PREMIERE AU BIEN-ETRE ? .....** **50**

##### **III. DES DETERMINANTS DE LA QVT AYANT UN EFFET INDENIABLE SUR LA COMPETITIVITE.....** **51**

###### **III.1. UN PREMIER DETERMINANT EST LE FAIBLE TURNOVER.....** **52**

###### **III.2. UN SECOND DETERMINANT EST L'IMAGE ET LA REPUTATION DE L'ENTREPRISE .....** **53**

###### **III.3. UN TROISIEME DETERMINANT EST L'AMELIORATION DE LA QUALITE DES PRODUITS OU DES SERVICES REALISES .....** **53**

#### **F. SYNTHÈSE DES RESULTATS ET PISTES POUR L'AVENIR.....** **54**



<b>II.1. RENFORCER LE LIEN ENTRE DIMINUTION DU TURNOVER ET AMELIORATION DE LA QVT .....</b>	<b>55</b>
A) MESURER LE LIEN VIA DES QUESTIONNAIRES D'ENQUETE .....	55
B) VALORISER L'IMPACT FINANCIER POSITIF DU FAIBLE TURNOVER .....	55
<b>II.2. RENDRE VISIBLE LA CORRELATION ENTRE LA QVT DANS L'ENTREPRISE, SA REPUTATION ET L'IMPACT SUR LA COMPETITIVITE .....</b>	<b>56</b>
A) METTRE EN PLACE DES BAROMETRES DE REPUTATION .....	56
B) MESURER LE GAIN DE COMPETITIVITE PRODUIT PAR UNE BONNE IMAGE.....	56
<b>II.3. INTERROGER LA RELATION ENTRE QUALITE DES PRODUITS/SERVICES CLIENTS ET QVT.....</b>	<b>56</b>
A) IDENTIFIER LE BENEFICE CLIENT DE LA QVT.....	56
B) VALORISER LE GAIN DE PERFORMANCE INDUIT PAR LA QVT.....	57
<b>G. CONCLUSION.....</b>	<b>58</b>
<b>H. BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>64</b>



## A. L'étude en quelques mots

« Pas de qualité de vie au travail, sans travail de qualité » Yves Clot, Professeur de psychologie du travail, titulaire de la chaire de psychologie du CNAM.

Cette étude s'attache à démontrer le travail de qualité mené par des dirigeants, des managers et des collectifs de travail au sein d'entreprises de la région Centre Val-de-Loire pour créer la voie permettant d'allier Qualité de Vie au Travail (QVT) et compétitivité. Chaque entité a développé sa manière de faire, et toutes sont conscientes que l'entreprise doit continuer à évoluer pour toujours permettre ce lien entre bien-être et compétitivité.

En 2015 et 2016, la DIRECCCTE Centre-Val de Loire a mené une enquête auprès de plus d'une centaine d'entreprises pour valider et mesurer le lien entre bien-être et compétitivité, et déterminer les chemins pour parvenir à une situation où le bien-être apporterait de la compétitivité.

Avec l'aide de ses partenaires sur le territoire, des histoires de dirigeants, de cadres et de représentants du personnel ont ainsi pu être récoltées, et ont permis de faire émerger les déterminants de la qualité de vie au travail, ainsi que le lien qui l'unit à la compétitivité.

L'étude montre ainsi que des pistes d'actions peuvent être trouvées quelle que soit la taille de l'entreprise, son secteur d'activité ou sa géographie (urbaine, péri-urbaine, rurale), pour développer qualité de vie au travail et les éléments de compétitivité associés. Toutes les entreprises rencontrées ont œuvré sur quatre dimensions clés de la QVT : le sens, les liens sociaux, l'activité et le confort. **Tous les dirigeants et salariés rencontrés sont convaincus du lien entre compétitivité et QVT.** Néanmoins, nombreux ne savent pas le mesurer, raisonnant plus par intuition que par les mathématiques. Le simple partage de cette vision permet cependant de construire des histoires d'entreprises au service de leur performance. Cette étude permettra à la fois aux dirigeants, à leurs salariés et à leurs représentants d'avoir une meilleure vision des relations entre déterminants de la compétitivité et de la QVT. Elle révèle également de « nombreuses pépites », différentes manières dont la QVT peut se traduire dans les entreprises.



## B. Définition des termes de l'étude et méthodologie

Au soutien des études qualitatives et quantitatives menées sur le terrain, nous proposons de définir un cadre conceptuel d'analyse des données par l'analyse de la littérature académique disponible sur le sujet.

Nous définirons d'abord les termes de compétitivité et de qualité de vie au travail au travers de déterminants quantifiables. Nous poserons ensuite des typologies permettant de classer les entreprises rencontrées et d'identifier des caractéristiques faisant apparaître un lien vertueux entre compétitivité et qualité de vie au travail.

L'objectif de cette enquête étant de proposer des pistes d'actions à la DIRECCTE Centre-Bal de Loire pour :

- Répondre aux enjeux économiques et sociaux du territoire ;
- Inclure une dynamique favorisant à la fois la compétitivité des entreprises et la qualité de vie au travail.

### I. Définition des termes

Pour parvenir à mener cette étude, il est indispensable que nous puissions définir précisément les termes compétitivité et qualité de vie au travail. Cette nécessité de clarification est d'autant plus nécessaire que la littérature foisonne d'exemples et de tentatives de définitions souvent divergentes, voire même parfois contradictoires.

#### a) Définition de la Compétitivité

La compétitivité est, par nature, un concept « flou », voire « vague » (Aiginger, 2006). Être compétitif n'a de sens que par rapport à des concurrents, relativement à la performance des autres entreprises. C'est pourquoi la recherche académique a fourni plusieurs types de définition pour arriver à s'extirper de cette difficulté conceptuelle.

Les travaux de Michael Porter sont ceux qui font référence et à partir desquels les autres chercheurs se positionnent et développent leurs écrits. Son article de référence traite de la notion de compétitivité à l'échelle d'une nation (Porter, 1990) et propose une première définition :

« La compétitivité est la productivité qu'une entreprise peut atteindre dans un lieu donné. »

Michael Porter soutient que la compétitivité est dépendante du lieu où le produit, ou service, est réalisé. C'est une conception très géographique permettant de comparer des entreprises dans un même environnement, soumises aux mêmes contraintes, et bénéficiant des mêmes opportunités.

La définition de Porter n'est toutefois pas suffisante car elle ne permet pas de définir des indicateurs comparables d'une entreprise à l'autre. La productivité d'une entreprise peut en effet se calculer d'une manière très différente selon les secteurs d'activités. Pour répondre à ce blocage, de nombreux articles ont été développés pour définir précisément la compétitivité par branche. Nous pouvons citer le travail remarquable financé par la Commission européenne pour identifier des déterminants pour les travailleurs agricoles. La compétitivité se calcule ici par un produit entre deux



facteurs : d'une part la taille de la ferme et d'autre part le nombre de produits créés tous les jours dans la ferme (INEA *et al.*, 2009).

Toutefois notre objet n'est pas de nous concentrer sur un secteur d'activité, mais bien de pouvoir comparer des entreprises produisant des biens et services de nature très différentes. Nous avons besoin d'identifier des déterminants précis et applicables quels que soient la taille et le secteur d'activité de l'entreprise.

Il n'existe pas de travail académique de référence, mais plutôt de multiples tentatives d'identification des déterminants de la compétitivité, notamment dans le cadres de travaux tentant de lier Responsabilité sociétale des entreprises et performance, de nombreux indicateurs ont été proposés (IKEI, 2007 ; Mandl *et al.*, 2007 ; Maas, 2007, Albareda, 2008 ; Swift et Zadek, 2002), sans qu'une liste de déterminants ne se dégage par rapport à d'autres. En analysant les différents travaux, nous pouvons définir cette notion comme suit :

*« Pour une entreprise, la compétitivité est la capacité de produire les bons produits et services, avec une qualité adaptée, au juste prix et au bon moment. L'enjeu est de satisfaire les besoins des clients de la manière la plus efficace qui soit, mais également avec une performance meilleure que les entreprises concurrentes ».*

La compétitivité se juge donc à la fois par rapport aux besoins des clients et par rapport à la concurrence.

Pour donner une définition plus concrète, nous avons besoin de déterminer des indicateurs quantitatifs permettant de mesurer la compétitivité. Nous avons donc dû explorer des indicateurs de compétitivité qui soient faciles à identifier dans les entreprises quelle que soit leur taille et qui puissent permettre des comparaisons. En faisant la synthèse des lectures académiques sur le sujet, nous avons alors défini une liste de onze déterminants, les plus couramment utilisés pour mesurer la compétitivité, sur laquelle nous nous appuierons. Nous avons également examiné la question de la pérennité de l'entreprise, chercher à savoir si cet aspect représenterait un déterminant de la compétitivité. Dans la littérature académique, ce point n'est pas repris et peu documenté pour la simple raison qu'une entreprise peut être pérenne sans toutefois chercher à se développer et donc en ne visant pas une amélioration de sa compétitivité. C'est le cas notamment de PME ayant une spécificité forte dans des secteurs peu concurrentiels. Elles n'ont pas besoin de travailler leur compétitivité pour être pérenne. Nous n'avons donc pas conservé cet aspect dans notre liste de déterminants.

Les onze déterminants retenus sont les suivants :

1. Amélioration du niveau de satisfaction des clients par rapport aux produits et services fournis
2. Amélioration de la qualité des réponses aux besoins des clients, en comparaison avec les propositions de la concurrence
3. Entrée sur de nouveaux marchés ;
4. Amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise ;
5. Renforcement des liens avec des partenaires ;
6. Augmentation de la productivité ;
7. Amélioration du climat interne de l'entreprise (motivation et engagement des salariés notamment) ;



8. Amélioration des capacités de management des équipes ;
9. Baisse du taux de turnover ;
10. Anticipation de nouvelles réglementations ;
11. Mise en place / participation à des projets innovants ou de R&D.

Nous pouvons répartir les critères en quatre catégories ciblant chacun des champs spécifiques de la compétitivité identifiés par la littérature sur le sujet.

### **Les critères orientés strictement client (critères 1 à 3)**

C'est bien sûr l'enjeu majeur d'une entreprise, parvenir à obtenir davantage de clients pour accroître son chiffre d'affaires. Cet aspect essentiel de la compétitivité est travaillé par l'ensemble des articles académiques. La qualité des services et biens produits perçue par le client est le premier élément de comparaison, (Aiginger, 2006). Toutefois cet aspect doit tenir compte également de la spécificité de l'offre proposée (Mandl et Door, 2007). C'est pourquoi nous proposons un deuxième critère permettant d'intégrer la relativité de la compétitivité.

Un autre élément clé est l'entrée sur de nouveaux marchés, qui permet de développer une offre balbutiante ou encore inexistante (Swift et Zadek, 2002). Le troisième critère proposé permet d'intégrer cette variable.

### **Les critères d'image (critères 4 et 5)**

La compétitivité est aussi une question de perception des consommateurs et clients. Avec la montée en puissance des fonctions de communication et de marketing dans de nombreuses entreprises s'est développé le concept d'une compétitivité liée à l'image. Deux aspects ressortent (Esser *et al.*, 2013) ; Donnelier, 1989) :

- D'une part : l'enjeu par rapport à l'image et la réputation de l'entreprise.  
Toute amélioration de la perception de l'entreprise permettrait une augmentation de sa compétitivité (Barich *et al.*, 1991). La difficulté de ce critère est dans sa mesure, car il est assez subjectif, mais elle peut être effectuée via des études et sondages menés auprès de potentiels clients par exemple.
- D'autre part : la fidélisation des partenaires.  
L'intégration de l'entreprise dans un réseau de relations est cruciale pour son développement, notamment pour les PME (Mandl et Door, 2007). Par la fidélisation des partenaires, la compétitivité de l'entreprise se renforce au niveau de ses opportunités de développement.

### **Les critères de performance RH (critères 6 à 9)**

La compétitivité se mesure également par rapport au coût du travail. Dans les rapports de l'OCDE notamment, c'est une des variables les plus étudiées. Nous avons dès lors cherché des éléments pouvant être identifiés dans une entreprise quelle que soit sa taille et montrant une performance de ses moyens de production. La productivité est le critère le plus évident mais des éléments de baromètre Rh tel que l'évaluation du climat interne ou l'amélioration du management des équipes viennent accompagner une meilleure performance des équipes et donc leur compétitivité (IKEI, 2007).



Enfin, le taux de turnover est un indicateur clé et mesurable dans toute entreprise. Il évalue la fidélité d'un salarié à une entreprise. Un faible taux de turnover permet d'économiser du temps de formation des nouveaux salariés et de capitaliser sur l'expertise acquise par les employés (Delabre *et al.*, 2014).

### **Les critères d'anticipation et d'innovation (critères 10 et 11)**

Dernier élément clé, la compétitivité découle aussi d'une bonne anticipation de l'avenir et de la capacité d'innovation (Esser *et al.*, 2013). Dans ce qu'on appelle la « guerre des normes », savoir se positionner en amont pour anticiper efficacement les évolutions des réglementations en vigueur permet de prendre de l'avance sur ses concurrents (IKEI, 2007).

La mise en place ou la participation à des projets innovants ou de Recherche & Développement (R&D) permet d'être à la pointe des avancées technologiques de son secteur d'activité (Mass, 2007).

Nous avons désormais identifié les déterminants clés de la compétitivité. Définissons ensuite la qualité de vie au travail.

## **b) Définition de la Qualité de Vie au Travail**

La définition de la qualité de vie au travail (QVT) ne fait pas l'unanimité dans la littérature académique. De nombreuses variables et facteurs-clés interviennent dans cette définition et les auteurs ne s'accordent pas toujours sur leur hiérarchisation et/ou leur inclusion dans la liste des déterminants de la QVT. Dans cette étude, nous utiliserons le terme « bien-être au travail » en tant que synonyme de la QVT.

Historiquement, la qualité de vie au travail a d'abord été analysée du point de vue des besoins les plus élémentaires de tout un chacun et notamment celui de la bonne santé des travailleurs. La bonne santé d'une personne influence le niveau de QVT qu'elle ressent et inversement : le bien-être sur le lieu de travail peut influencer la santé physique et morale d'une personne (Morin & Aranha, 2008). La Haute Autorité de Santé (HAS)<sup>1</sup> a, par exemple, intégré la qualité des soins offerts comme une des dimensions à prendre en compte dans le cadre d'une démarche de certification de QVT.

Afin de bien appréhender la définition de la QVT et de ce qu'elle implique, il faut donc définir ce qu'est la santé, un élément clé qui représente la base de la QVT. La définition de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) de ce qu'on considère « être en bonne santé », et la plus communément admise dans la littérature traitant de ce sujet, est la suivante :

---

<sup>1</sup> La HAS est une autorité de santé publique indépendante, dont le but est de contribuer à la régulation du système de santé.



« La perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement » (OMS, 1994).

La définition de la santé par l'OMS est le socle pour nombre de textes et d'accords sur la QVT et le bien-être au travail. La Constitution de l'OMS, adoptée en 1946 et toujours en vigueur, établit que « La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. » (OMS, 1946). Cette différenciation entre « absence de maladie ou d'infirmité » et ce que l'on considère comme « la santé » est fondamentale dans l'appréhension du bien-être au travail. Elle implique que la QVT est indépendante des conditions de vie et se base, jusqu'à un certain niveau, sur le ressenti et les attentes personnelles des personnes concernées. Un individu vivant et travaillant dans un pays en développement peut ressentir un niveau de QVT égal ou même supérieur à celui d'un individu travaillant dans un pays développé qui propose un meilleur accès aux soins. Ce postulat implique également que deux individus confrontés aux mêmes conditions de travail peuvent les évaluer différemment.

En France, ce n'est qu'à partir de 2013 que la QVT est traitée en tant que telle dans les textes législatifs français. C'est dans le cadre de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 Juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la QVT et de l'égalité professionnelle » que la QVT est mentionnée pour la première fois. Le préambule de l'accord stipule que « la qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans son organisation » (ANI, 2013), faisant ainsi écho aux travaux de Yves Clot pour lequel il n'y a pas de bien-être au travail sans capacité de « bien faire son travail » (Yves Clot).

L'approche transversale et systémique souhaitée par les partenaires sociaux relie la qualité de vie au travail à la conciliation des temps de vie personnelle et professionnelle ainsi qu'à l'égalité professionnelle et au dialogue social :

« La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise.

Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. (...) » (ANI, 2013)

La littérature allemande sur la thématique de la QVT se concentre principalement sur la facette physique de la santé. La majorité des publications et des études évaluent principalement les conditions de travail physiques et non les facettes psychiques de la



QVT. L'établissement fédéral allemand pour la protection du travail et de la santé<sup>2</sup> a ainsi publié un livret de bonnes pratiques à observer sur le lieu de travail. La plupart des chapitres donne des conseils physiques : se lever régulièrement pour se dégourdir les jambes, ne pas fumer au bureau, ... La thématique des autres facteurs déterminants du bien-être au travail est néanmoins également présente et un chapitre est même dédié au contenu du travail : changer régulièrement de tâches pour éviter la monotonie, donner du sens à son travail, ... Cependant, en comparant la place donnée à ces deux facettes de la QVT, il est frappant de noter la préférence mise sur les conditions physiques de travail plutôt que sur les aspects organisationnels.

La littérature anglo-saxonne se montre très positive sur l'importance d'une QVT élevée pour la productivité des employés. Les programmes de bien-être instaurés dans les entreprises sont évalués positivement et soulignent l'importance d'engager les employés dans cette démarche de bien-être sur le lieu de travail (Alker).

La Commission Européenne s'est également penchée sur le sujet, notamment en 2000 et en 2001 lors des sommets respectivement de Lisbonne et de Laekken. Ces rencontres ont produit un document qui reprend dix objectifs à satisfaire pour garantir le bien-être des salariés.

L'enjeu principal dans la définition de la QVT est la détermination des facteurs d'évaluation. L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT, *10 Question Sur La Qualité de Vie Au Travail*), suit les recommandations de l'ANI de juin 2013 et propose d'utiliser trois types d'indicateurs :

- Des indicateurs de perception ;
- Des indicateurs de fonctionnement ;
- Des indicateurs de santé.

La recherche académique s'intéresse également de plus en plus en plus au bien-être et à la qualité de vie au travail (Karasek and Theorell; Abord de Chatillon and Richard; Biétry and Creusier). Ainsi, Emmanuel Abord de Chatillon et Damien Richard (2015) proposent une modélisation des conditions du bien-être au travail à travers quatre dimensions : le Sens du travail, le Lien social, l'Activité et le Confort (S.L.A.C.) en s'appuyant sur une vision intégrative de la qualité de vie au travail. Les auteurs combinent les approches hédoniste et eudémoniste du bien-être (Biétry and Creusier) et intègrent aux deux dimensions plus sociales et objectives que sont le Lien social et le confort, deux dimensions plus subjectives qu'ils qualifient de facteurs intrinsèques de bien-être au travail, l'Activité et le Sens.

**L'acronyme SLAC que nous utiliserons par la suite pour désigner cette manière de caractériser la QVT a une double signification :  
D'une part, elle permet de désigner les 4 composants identifiés (Sens, Lien, Activité,**

<sup>2</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin



### **Confort**

***D'autre part, elle fait état d'un jeu de mot avec le mot anglais slack qui signifie donner du mou, faisant référence au fait que dans chacune des dimensions (sens, lien, activité et confort) c'est le fait de s'adapter, de faire du jeu entre les attentes des salariés et les besoins de l'entreprise qui permet de développer une bonne QVT.***

En croisant les déterminants de l'ANACT, de la Commission Européenne et les apports du modèle du SLAC, nous arrivons à une liste de 9 déterminants répartis selon les 4 dimensions du bien-être :

- Le Sens : cet aspect se mesure par des indicateurs de perception (baromètre interne, retours d'entretiens professionnels, ressenti des syndicats)
  - Sens personnel : capacité pour les salariés de se développer personnellement grâce à leur travail. L'individu trouve des ressources dans son travail et a l'impression de grandir en travaillant, y compris dans des domaines indirectement lié à son travail.
  - Sens organisationnel : capacité pour les salariés à construire un sens à leur activité quotidienne. Les salariés ont une fierté d'appartenance à leur entreprise, notamment car le produit de leur travail fait sens pour eux. Il n'y a pas forcément de développement personnel dans cet aspect, mais bien un intérêt perçu par les salariés pour leur travail en tant que tel.
- Les Liens : cet aspect se mesure à la fois par des indicateurs de perception et de fonctionnement
  - Sentiment de participation à la vie de l'entreprise par les salariés
  - Qualité des relations sociales tissées à l'intérieur de l'entreprise (avec les collègues et avec la hiérarchie) et avec les parties prenantes (clients, fournisseurs...). La mise en place d'espaces de discussions structurés et fonctionnels est un indicateur clé de cette qualité.
- L'Activité : cet aspect se mesure par des indicateurs de fonctionnement et de perception
  - Le niveau de satisfaction de l'individu par rapport au contenu de son travail et à l'organisation de celui-ci
    - Niveau d'autonomie ressenti par l'individu
    - Ressources mises à disposition par l'organisation pour permettre à l'individu d'organiser son travail
- Le Confort : cet aspect se mesure via des indicateurs de santé, de perception et de fonctionnement
  - Le maintien d'un niveau de vie acceptable, tel qu'il est ressenti par les individus. Ce déterminant est très subjectif mais il est essentiel pour interroger le niveau de satisfaction minimal dont a besoin tout individu pour travailler sereinement.
  - La possibilité d'adapter son travail aux exigences de sa vie personnelle (notamment le fait d'avoir des enfants)
  - L'organisation générale des temps de travail (degré de flexibilité et de souplesse, temps de trajets)
  - Les conditions physiques de travail



Cette liste de déterminants servira de base de référence lors de cette étude afin d'évaluer le niveau de QVT dans les entreprises étudiées.

### c) Articulation entre les 2 concepts

La très grande majorité des articles et des études sur la thématique de la QVT soulignent le lien de cause à effet qui existe entre la QVT et la compétitivité des entreprises. La QVT est souvent présentée comme une manière efficace de maximiser la compétitivité des entreprises (Lachmann, Larose, and Penicaud; Delarbre et al.; CJD). La Commission Européenne reconnaît aussi le lien entre la compétitivité des entreprises et la QVT dans ses publications (Stratégie de Lisbonne, 2010). Les travaux concordent notamment sur les points clés suivants:

- La perception subjective d'une satisfaction au travail mène à une meilleure performance de la part des individus.
- L'augmentation de la satisfaction non pécuniaire permet une meilleure performance, ce qui n'est pas le cas de l'augmentation pécuniaire.
- Une baisse de la satisfaction au travail mène à une moins bonne performance.

(Bryson *et al.*, 2014)

Une augmentation de la QVT augmente l'attractivité de l'entreprise pour des candidats compétents potentiels. L'entreprise peut ainsi choisir les personnes les plus aptes et les plus compétentes possibles, augmentant ses performances chez le client et en interne. L'innovation s'en trouve également renforcée, grâce aux apports des nouveaux salariés qui viennent avec leurs idées et leurs expériences (Lapointe, 2009).

Certaines études quantifient le bénéfice retiré par les entreprises investissant sur le bien-être de leurs salariés, en vue d'augmenter la QVT. Ces études prennent pour base de calcul les investissements des entreprises dans les programmes de bien-être physique mais également psychique des employés. L'entreprise américaine Johnson & Johnson, leader dans le secteur de la pharmacie, estime à \$2,71 le retour pour chaque dollar investi dans les programmes de bien-être et de santé au travail (Berry & Mirabito & Baun, 2010).

Il n'existe pourtant pas dans la littérature de preuve formelle d'un lien entre QVT et compétitivité. Nous bénéficions seulement de certains éléments laissant supposer l'existence d'un lien, mais qui reste difficile à quantifier.

La mesure de cette QVT reste donc encore complexe. Les chiffres obtenus portent sur des statistiques au niveau d'un indicateur global de satisfaction des employés. Si on retient ce critère, il apparaît ainsi que les entreprises classées par le magazine Fortune comme celles « où il fait bon travailler » se positionnent de 2 à 3% de parts de marché de plus par rapport à leurs concurrentes (Edmans, 2011). La difficulté est de parvenir à être plus précis. Si nous prenons par exemple le concept de reconnaissance, la difficulté est qu'il est extrêmement subjectif et difficilement quantifiable autrement que par un indicateur de satisfaction des salariés (Bandura, 2007). Aucun article académique ne parvient ainsi à faire un lien évident entre reconnaissance et compétitivité.

Pour la question de la fierté d'appartenance, la difficulté est assez similaire.



Le lien entre QVT et baisse des taux d'absentéisme et de turnover a pu être montré. L'entreprise Johnson et Johnson estime que la QVT permet une réduction du taux d'absentéisme (augmentant ainsi la productivité et la disponibilité pour le client de ses employés) et une réduction des frais de protection sociale engagés par l'entreprise : moins de salariés étaient malades, réduisant ainsi les coûts (Berry & Mirabito & Baun, 2010). Toutefois, de manière scientifique, il est impossible d'affirmer que la fierté d'appartenance est un élément clé de ces bonnes statistiques, tellement les perceptions des individus sont multifactorielles.

C'est seulement par des études qualitatives que des résultats plus précis sont possibles avec toutes les limites liées à ce type d'études. Au Québec, des critères de bonne performance ont été identifiés autour de deux aspects clés (Beaupré et Cloutier, 2007) :

- Le partage de l'information et la participation des individus aux décisions dans l'organisation
- Une organisation du travail flexible et axée sur les résultats et pas sur les moyens

D'autres études qualitatives vont montrer un impact de la QVT sur la productivité ou la qualité de service produit (Bryson et Stokes, 2014). La profusion d'études qualitatives ne permet malheureusement pas de déduire d'éléments clés car elles ne sont pas confirmées par des études quantitatives faisant référence.

Le lien entre QVT et compétitivité répond ainsi à une vision de l'entreprise placée dans un cercle vertueux : si l'entreprise se conduit bien avec ses salariés, alors elle sera plus performante. Cette idée est puissante car elle correspond à un idéal associant compétitivité et qualité de vie au travail. Mais c'est bien parce qu'elle apparaît si attrayante qu'il est indispensable de démontrer ce lien et son fonctionnement.

Des études ont permis de donner quelques éléments tendant à soutenir cette thèse du lien entre QVT et compétitivité, que ce soit en améliorant l'innovation (Lapointe, 2009), ou en analysant une sur-performance des entreprises bien notées par leurs salariés (Edmans, 2011). Pour autant, il n'existe pas de recherche qui parvienne à démontrer de manière irréfutable la réalité de ce lien.

Deux raisons expliquent cette difficulté :

- Les déterminants de la QVT font débat de même que les outils de mesure de la QVT et du bien-être au travail (ANACT, "Quels Indicateurs Pour La Qualité de Vie Au Travail ?"; Biétry and Creusier; Y Clot). S'il est possible de lister des déterminants éventuels, il est difficile de dire que des facteurs sont indispensables au développement du bien-être au travail. Des échelles de mesure existent mais elles ne font pas l'unanimité sur le plan scientifique.
- La compétitivité des entreprises résulte de nombreux facteurs. Il s'avère très complexe de parvenir à isoler le facteur bien-être comme un élément crucial de la performance économique d'une entreprise. L'existence d'un modèle économique rentable et d'une bonne gestion de l'entreprise sont des éléments clés de la compétitivité, alors qu'ils ne sont pas liés à la QVT.



Si notre travail ne permet pas de lever ces deux incertitudes, nous nous sommes donnés les moyens d'explicitier les facteurs favorisant la QVT au sein des entreprises de la région Centre-Val de Loire, ainsi que les déterminants de la compétitivité sur lesquels la QVT avait un impact pour essayer d'identifier des corrélations pertinentes. Pour réaliser ce travail, nous nous sommes appuyés à la fois sur des entretiens qualitatifs et sur une enquête par questionnaires quantitatifs.

## II. Présentation de la méthodologie de l'étude

### a) 26 entreprises rencontrées, 76 entretiens menés

La méthode choisie a été d'aller à la rencontre des entreprises de la Région Centre. 26 entreprises ont été interrogées :



Entreprises	Secteur d'activité	Chiffre d'affaires en millions d'euros	Nombre de salariés sur site (environ)
<b>Absolem</b>	Communication événementielle	2,2	17
<b>Affinity Petcare</b>	Industrie agro-alimentaire	55	85
<b>AG Metal</b>	Chaudronnerie, métallerie	0,65	6
<b>Alstef</b>	Métallurgie	45	200
<b>Antartic</b>	Conditionnement de boissons non alcoolisées	Entre 160 et 170	272
<b>Antée formation</b>	Formation professionnelle	1	9
<b>BBraun</b>	Entreprise de fabrication de dispositifs médicaux	50	400
<b>Berthelot</b>	Mécanique de précision	2,189	19
<b>Biscuiterie Rougier</b>	Biscuiterie	20	750
<b>Buzz Native</b>	Agence Web	1	15
<b>CER 45</b>	Expert-comptable	39	600
<b>COGETIC</b>	Imprimerie et emballage	7	36
<b>Creaform</b>	Prototypage rapide, moule/moulage pour artistes et établissements culturels	1	10
<b>Environnement 41</b>	Travaux en génie écologique	1,2	23
<b>ID2 Val de Loire</b>	SSII	2,9	40
<b>Jérôme BTP</b>	BTP	18	150
<b>Laiterie Saint Denis de l'Hôtel</b>	Industrie agro-alimentaire	427	500
<b>Martineau</b>	Métallurgie	6,2	72
<b>Novo Nordisk</b>	Pharmaceutique	129	1200
<b>Parker Hannifin Manufacturing</b>	Fabrication d'équipements hydrauliques et pneumatiques	34	200
<b>Pithiviers nettoyage</b>	Propreté	4	150
<b>Sacred</b>	Industrie du caoutchouc	51	200
<b>Sofaxis</b>	Courtage d'assurances pour collectivités	64,5	500
<b>ST Microelectronics</b>	Semi-conducteurs	452	1353
<b>Thermor</b>	Production et vente d'appareils de chauffage	190	230
<b>Valoria</b>	Blanchisserie semi-industrielle	1,6	47

**Tableau récapitulatif des entreprises rencontrées**

Pour avoir la vision la plus objective possible, nous avons réalisé pour chaque entreprise 3 entretiens :

- Un avec le dirigeant ;
- Un avec le DRH ou un manager ;



- Un avec un représentant du personnel ou un salarié.

Deux exceptions à cette règle :

- Buzz Native : leur planning ne nous ayant pas permis de voir un salarié ;
- Creaform, où il n'y a pas véritablement de cadre intermédiaire.

76 entretiens ont donc ainsi été menés auprès d'entreprises très variées, de TPE à certaines entités régionales de grands groupes. Les entreprises sélectionnées viennent également de secteurs d'activité très variés et offrent une bonne représentation du tissu économique de la région.

Pour identifier ces entreprises, nous nous sommes appuyés sur les recommandations de la DIRECCTE et de ses partenaires. La démarche a été d'identifier d'abord des entreprises réputées pour leurs méthodes de management, ensuite de valider la manière dont elles ont mis en place une démarche de qualité de vie au travail avant de voir si un lien pouvait être fait entre leurs pratiques et leur niveau de compétitivité.

Nous avons adopté la méthode semi-directive pour réaliser les entretiens. Nous avons donc réalisé un guide d'entretien, tout en nous laissant la liberté de suivre les digressions éventuelles des acteurs. Nous avons ainsi pu obtenir des données comparables, tout en laissant s'exprimer les personnes interrogées.

Pour construire les questionnaires, nous nous sommes appuyés sur les définitions de la QVT et de la compétitivité explicitées dans la première partie de cette étude.

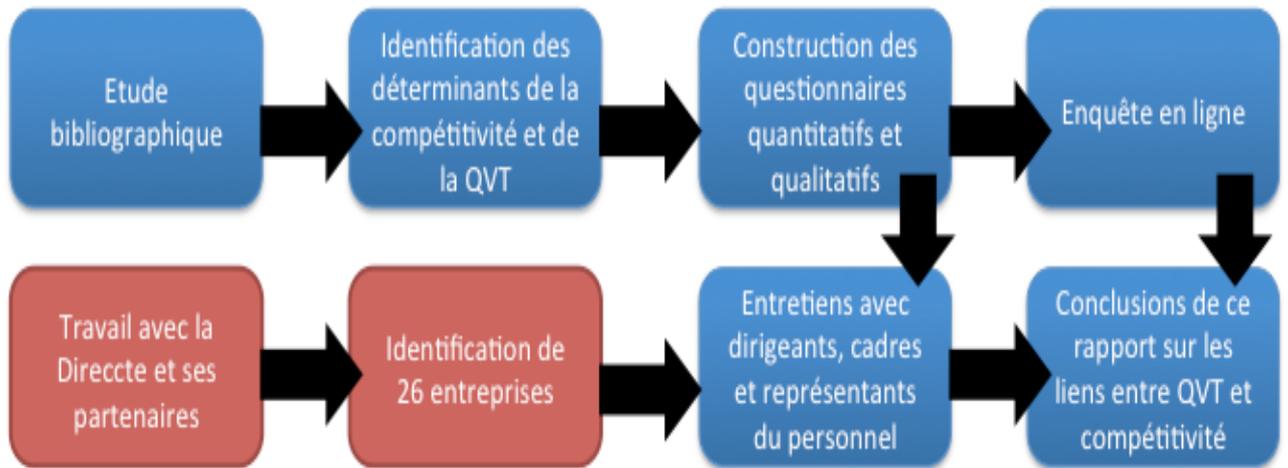
Pour compléter ce travail qualitatif, nous avons également procédé à un questionnaire quantitatif.

### **b) 96 répondants à notre étude en ligne**

Pour réaliser cette étude, nous avons réalisé un questionnaire quantitatif, afin d'obtenir des points de comparaisons avec le travail qualitatif. Le questionnaire était disponible en ligne. Il a été relayé par les réseaux sociaux, le site de la DIRECCTE et de ses partenaires. Les répondants viennent d'entreprises réparties sur l'ensemble du territoire français. Là encore le questionnaire s'est appuyé sur les déterminants de la QVT et de la compétitivité identifiés suite à l'étude bibliographique.

L'objet de cette démarche est de vérifier si les conclusions de la partie qualitative sont confirmées ou remises en perspectives.





*Notre méthodologie en un coup d'oeil*

## C. Quels modes de management et d'organisation innovants parviennent à créer de la QVT ?

Notre démarche consiste d'abord à identifier comment la QVT se développe dans une entreprise pour ensuite chercher si ces différentes manières de produire la QVT permettent davantage de compétitivité. Dans cette partie, nous allons donc tenter d'identifier la manière dont la QVT apparaît dans une organisation. Nous cherchons en premier lieu à déterminer ce qui a un impact sur la QVT. L'ensemble des études et enquêtes démontre l'impact clé des modes de management. Nous allons donc les étudier. Nous présenterons ensuite une typologie des modes de management, fondées sur une approche bibliographique et confrontées à la réalité du terrain via notre travail d'enquête dans les entreprises.

### I. L'impact clé du mode de management sur la QVT des entreprises

Nous avons défini le bien-être au travail au travers de quatre dimensions, sens, liens, activité et confort. La question qui se pose ensuite pour un chef d'entreprise est de savoir comment agir sur ces différents aspects. Quelle que soit la dimension, un élément ressort : il est important d'agir à plusieurs niveaux :

- Celui de l'individu
- Celui de l'équipe
- Celui de l'organisation

#### a) Dimension du sens

Pour ce premier point, l'enjeu est de parvenir à permettre aux salariés de construire leur sens au travail, et ce à plusieurs niveaux :

##### **Au niveau individuel**

Plusieurs stratégies peuvent permettre aux employés de trouver ce sens. En premier lieu, le temps d'évaluation annuelle est particulièrement propice pour permettre d'identifier les défis stimulants, qui permettent de rechercher le développement du potentiel de chacun (Morin, 2008). Le manager doit veiller à faire correspondre les projets et les aspirations des salariés, de chercher à favoriser un travail stimulant et épanouissant. C'est pourquoi, il est par exemple souvent nécessaire de donner un retour au salarié au terme de sa contribution, afin qu'il puisse se positionner en terme de sens. De même, les enjeux de formation sont décisifs pour permettre au salarié de se développer et de renforcer ses compétences, à la hauteur des ambitions qu'il s'est donné.

##### **Au niveau des équipes**

La construction du sens passe également par le partage et les échanges avec ses collègues. Des activités telles que les cercles d'apprentissage, les communautés de pratiques, les clubs métiers, etc. sont autant de manières de développer des interactions favorisant l'épanouissement du salarié.



### **Au niveau de l'organisation**

La construction du sens dépend enfin de la capacité de l'organisation, et notamment des dirigeants à communiquer la vision et les ajustements stratégiques de l'entreprise (Morin, 2008). Plus la stratégie sera puissante et adaptée au ressenti métier de l'individu, plus l'employé pourra développer une pleine conscience du sens de son travail. Au delà de cet aspect stratégique, la mise en place d'une gestion des carrières et des compétences offre des possibilités d'évolution à même de permettre le développement de l'individu. L'organisation offre alors des ressources de sens sur lesquelles chacun peut s'appuyer.

#### **b) Dimension du lien**

Pour cette deuxième dimension, la QVT se développe en fonction des interactions développées par l'individu. Pour y parvenir, le mode de management de l'entreprise permet d'agir sur les trois niveaux.

#### **Au niveau de l'individu**

L'enjeu se situe dans un premier temps au niveau de la constitution des équipes, pour tenir compte de la diversité des individus. Une équipe, pour fonctionner, doit être managée de manière à s'appuyer sur les complémentarités des individus et donc s'adapter aux caractéristiques de chacun. Dans un second temps les managers peuvent également mettre en place des moments d'échanges entre pairs permettant de développer le lien social entre les membres de l'équipe, que ce soit autour d'un café ou dans des cadres plus structurés.

#### **Au niveau des équipes**

Pour travailler sur le lien au sein d'une équipe de travail, les managers peuvent s'appuyer sur deux types d'actions :

- Mettre en place une structuration de la tenue d'activités, afin de favoriser les échanges sur les dossiers
- Organiser des réunions d'équipes, permettant d'échanger d'un point de vue professionnel, mais également de favoriser les moments de partage de moments personnels, comme la naissance d'un enfant, qui peuvent contribuer à l'affermissement du lien entre collègues.

#### **Au niveau de l'organisation**

La direction peut intervenir en formalisant des valeurs de travail tournées vers la solidarité et l'entraide. Ces valeurs doivent se traduire en actions concrètes, où les dirigeants doivent donner l'exemple à leurs salariés.

D'un point de vue plus général, c'est par la création d'un sentiment d'appartenance que l'organisation peut avoir une influence sur cette dimension du lien. Des actions telles que des moments de cohésion, des compétitions sportives ou des engagements autour d'une association de l'ensemble de l'organisation sont autant d'exemples visant à travailler le relationnel entre les employés.

#### **c) Dimension de l'activité**

Cette dimension permet notamment d'agir sur le sentiment de compétence des salariés, crucial pour la qualité de vie au travail.



### **Au niveau de l'individu**

Le développement des compétences individuelles, via le coaching, la formation ou le compagnonnage, est le moyen le plus facile d'agir sur cette dimension. L'apport d'une rétroaction (feedback) externe notamment auprès des salariés peu expérimentés est essentiel pour développer la maîtrise de leur métier par les individus. L'enjeu est ensuite de laisser une certaine marge de manœuvre (selon le niveau de compétence de chacun) afin que l'employé puisse décider dans une autonomie plus ou moins grande de la manière de faire son travail. Plus le salarié est autonome, plus il se sent compétent.

### **Au niveau des équipes**

La clarification des objectifs à atteindre est l'élément central pour permettre aux salariés de se sentir maîtres de leur activité (Bandura, 2007). Plus les salariés sont invités à participer à la fixation des objectifs, plus leur sentiment de compétence s'accroît (Locke et Latham, 1990). Plus ces objectifs sont concrets, ou décomposés en tâches précises, plus il est facile pour les équipes de s'y projeter, ce qui favorise la mise en place de retours pertinents entre les employés. Des pratiques comme le mentorat associant salariés peu expérimentés et personnels avec plus d'habitude du travail demandé favorisent l'intégration des plus jeunes et le maintien d'une bonne dynamique au sein de l'équipe.

### **Au niveau de l'organisation**

La direction peut intervenir via la culture d'entreprise qui doit favoriser la prise d'initiatives (et donc laisser un droit à l'erreur), pour permettre aux salariés de mettre en valeur leurs compétences. Pour cela, elle doit prévoir des espaces d'échanges permettant aux salariés de proposer des solutions et de les présenter.

## **d) Dimension du confort**

Les conditions de travail sont un des éléments clés de la reconnaissance accordée aux salariés.

### **Au niveau des individus**

Il s'agit d'abord de reconnaître à sa juste valeur l'engagement des salariés les plus impliqués dans la vie de l'entreprise. La question des moyens accordés doit être ouverte. Des règles équitables d'allocation des ressources et moyens sont indispensables pour permettre à l'individu de comprendre comment il peut bénéficier d'une amélioration de ses conditions de travail, par exemple par l'usage d'une voiture de fonction ou l'accès à certains équipements.

La question de la rémunération et des primes individuelles peut entrer en ligne de compte de la même manière, tout comme la question de la flexibilité des horaires, si celle-ci constitue un élément de confort pour l'individu.

### **Au niveau des équipes**

Pour les équipes, la qualité de vie au travail dépend de la corrélation entre une bonne performance du service ou du département et la reconnaissance octroyée en terme d'autonomie ou de moyens. L'existence de primes d'équipe est aussi un levier dans certains cas.



### Au niveau de l'organisation

La direction agit surtout quant à la rémunération en validant ou non les évaluations des managers de proximité. L'enjeu est de mettre en place une culture d'entreprise de gratitude pour le travail réalisé, et pas de faire sentir aux salariés une pression quelque peu « malsaine » quant à l'atteinte ou non des objectifs. L'amélioration du confort des salariés doit alors être vécue comme une reconnaissance de l'engagement de chacun pour constituer un vecteur de QVT.

**Ces différents exemples montrent que c'est avant tout le type de management qui oriente la qualité de vie au travail. Selon l'organisation de l'activité et la qualité de l'encadrement, les salariés ressentent plus ou moins de bien-être au travail. C'est pourquoi nous proposons d'identifier le type de management des 26 entreprises rencontrées et voir s'il y a une corrélation entre le développement du bien-être au travail et la compétitivité.**

## II. Typologie des types de management étudiés

La typologie que nous avons retenue se fonde sur les travaux de deux pionniers américains qui font référence dans le champ du management et du comportement organisationnel. Les docteurs Paul Hersey et Kenneth Blanchard définissent 4 types de management : directif, bienveillant, participatif et délégatif. Cependant, si cette typologie fait référence et est largement reprise par le monde de l'entreprise et les consultants, elle ne tient pas compte des approches les plus récentes telles que l'entreprise libérée (Carney and Getz), l'entreprise agile (Charbonnier-Voirin; Barrand) ou le « servant leadership » (Greenleaf) qui accentuent la dimension délégative en intégrant la notion de responsabilité et d'un management par le sens.

- Le management directif répond à une logique classique hiérarchique, pyramidale, allant de la direction vers les salariés, en respectant des strates précises de management.
- Le management bienveillant répond à une logique paternaliste qui est d'apprendre à ses salariés en les accompagnant au plus près.
- Le management participatif s'appuie sur la mise en place d'espaces de discussion qui permettent une consultation permanente des salariés. De plus en plus développé dans les organisations publiques et privées, ce management demande un processus de décision plus lent car il nécessite de nombreux temps d'échanges
- Nous dénommerons le management délégatif « management libéré ». Dans la logique de Hersey et Blanchard, ce management répond à une logique de « laissez-faire », mais ne donne que peu d'indications sur la manière d'organiser ce « laissez-faire ». En effet, déléguer ne veut pas dire abandonner et c'est ce qui était insuffisamment développé dans l'approche de Hersey et Blanchard. Le développement récent de l'entreprise libérée vient donner un cadre d'action à ce « laissez-faire ». C'est en libérant l'énergie des individus qu'il est possible de mener ce type de management.



Le modèle de Kenneth et Blanchard posé, il convenait de s'interroger sur les évolutions et innovations récentes constatées dans l'organisation du travail. Deux éléments clés de l'évolution sociétale du travail ont amené à deux pratiques de management qui répondent à des logiques différentes et viennent compléter les quatre managements précédemment identifiés :

- La volonté de réduire les coûts et de chasser le gaspillage a permis le développement du **lean management**, qui permet d'organiser le travail autour de cette volonté de renforcer l'efficacité de l'organisation du travail.
- L'adaptation de plus en plus rapide des salariés aux besoins des entreprises : les NTIC ont demandé à ce que les entreprises s'organisent pour répondre de plus en plus rapidement aux évolutions du marché. C'est la logique du **management agile**. Issu du monde de l'informatique, il répond à une autre logique entre participatif et libéré et nous prendrons le temps d'explorer plus avant ses caractéristiques.

### Typologie proposée :

- Management directif
- Management bienveillant
- Management participatif
- Management libéré
- Lean management
- Management agile

Nous allons maintenant examiner chacun de ces types de management en détail, en étudiant avantages et faiblesses en faisant le lien avec les entreprises étudiées dans le cadre de l'étude.

## II.1. Management directif

### a) Historique et définition

Le management pyramidal puise ses racines dans les *Principes d'organisation scientifique des usines* de Frederick Taylor (1856-1915) qui sépare clairement la planification, la supervision et le contrôle des tâches de leur exécution. En Europe, Henri Fayol (1841-1925) et Max Weber (1864-1920) ont joué un rôle très important dans le développement de ce management pyramidal résumé dans la formule : Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler (POCCC). Instaurant la division du travail, édictée par Adam Smith, le manager donne des ordres. Il incarne l'autorité et fixe les règles qui régissent le fonctionnement de l'entreprise. La ligne hiérarchique représente la voie de communication privilégiée. Le dirigeant s'appuie sur la chaîne hiérarchique pour assurer une gestion méthodique de la main d'œuvre. Afin de réglementer l'activité des employés, les managers s'appuient sur un ensemble de règles formelles et de contrôles appliqués uniformément.



## b) Caractéristiques et méthodologies

Henri Fayol détermine à l'origine 14 principes de ce type de management dont voici résumés les principaux en 3 points :

1. **La division du travail et l'autorité unique.** La spécialisation rend les employés plus efficaces et améliore leur rendement. Les managers sont des responsables donneurs d'ordres. Ils encadrent l'activité par des prescriptions qui fixent le « comment » du travail. Chaque employé ne reçoit ses ordres que d'un seul chef.
2. **Discipline et subordination des intérêts individuels à l'intérêt général.** Chaque employé observe et respecte les règles. Il existe une absence d'ambiguïté quant aux règles de l'entreprise. Les intérêts d'une personne ou d'un groupe donné ne doivent jamais prendre le pas sur l'intérêt général de l'entreprise, tel que défini par la direction.
3. **Équité et union du personnel.** Les managers doivent se montrer bons et justes envers leurs subordonnés. La promotion du travail d'équipe favorise l'unité du personnel et l'harmonie relationnelle au sein de l'entreprise.

## c) Qualité de vie au travail apportée

Ce type de management constitue un idéal de type bureaucratique. Il est adapté aux larges effectifs qui opèrent dans un environnement plutôt stable. Il génère un contexte de travail clair, avec des normes et des règlements qui doivent assurer une certaine justice organisationnelle et une équité du management, avec un mode de relation plutôt impersonnel qui permet une stricte séparation entre la sphère personnelle et la sphère professionnelle.

## d) Résultats et bénéfices

Même si ce type de management est de plus en plus critiqué, car trop rigide dans un monde où la mobilité professionnelle et l'innovation sont désormais les moteurs de l'entreprise, il constitue cependant un mode de management à l'origine de gains de productivité et d'une baisse des coûts de revient. L'application de ce mode de management au XX<sup>ème</sup> siècle dans nombre de pays développés a donc coïncidé avec l'élévation du niveau de vie. Les principes fondateurs de ce type de management sont toujours à l'œuvre dans nombres d'entreprises industrielles et de services. En plus de gains de productivité, ce type de management a souvent permis d'éliminer l'ambiguïté, source d'inconfort et d'inefficacité, qui était présente dans nombres d'organisations. Ce type de management génère avant tout de la sécurité.

## e) Freins et limites

Ce mode de management « top-down »<sup>3</sup>, fonctionnant sur la base d'échelons hiérarchiques strictement déterminés, est souvent considéré comme trop rigide, dans un monde de complexité et de changement permanent. Il ne laisse pas assez de place à l'autonomie et à la prise d'initiative des employés. Ce manque d'autonomie

---

<sup>3</sup> Du haut vers le bas



est préjudiciable notamment aux entreprises qui requièrent de leurs salariés de la créativité (Pink, 2011). Il est couteux en termes de personnel et se révèle peu apte à adapter l'organisation en souplesse aux évolutions du marché. S'il est efficace pour gérer les opérations courantes, régies par les routines organisationnelles, il est peu efficace en termes de management de l'innovation.

#### f) Le management directif dans les entreprises interrogées

**Sur les 26 interrogées, 3 entreprises se retrouvent dans ce type de management. Elles s'appuient sur un formalisme important ou sur un dirigeant charismatique qui oriente fortement l'entreprise. La vision est claire pour les salariés et leur donne des repères solides.**

##### **Quelques exemples de management directif, ses avantages et inconvénients :**

- Une entreprise est très structurée avec une stratégie claire se déclinant en plan d'actions par directions, décliné en plan d'action de service décliné dans les objectifs individuels de chaque salarié dans son entretien annuel d'évaluation. La déclinaison très précise de la stratégie permet d'orienter fortement l'action de chacun et apporte de la clarté dans l'organisation. Par contre, cette précision peut nuire à la prise d'initiative individuelle et à la transversalité. Tout est tellement cadré qu'il devient difficile d'innover.
- Une autre entreprise est extrêmement précise dans sa méthodologie d'action pour ses salariés. Ceux-ci ont des procédures très précises à suivre qui garantissent l'efficacité au travail. Ces procédures permettent également d'être efficace dans le travail et se révèlent valorisantes pour les salariés. Le danger de cette démarche est de parvenir à les actualiser suffisamment rapidement pour que ces procédures restent pertinentes avec les évolutions techniques et des besoins des clients..

***Le management directif est parfois confondu avec un système taylorien où l'individu n'a aucune autonomie et se retrouve aliéné par le travail. Dans les 3 entreprises identifiées comme telles, nous n'avons pas vu cette aliénation mais plutôt une capacité du management directif à donner une vision et de la clarté aux individus, leur permettant ainsi de construire leur sens au travail. Dans ce cas, le management directif peut être source de QVT.***



## II.2.. Management bienveillant

### a) Définition

Le manager bienveillant, appelé parfois « manager persuasif », est basé sur l'explication. Il argumente, il prend en compte la personne humaine qui ne se réduit pas à un « simple objet de production ». Le manager bienveillant accompagne le développement des talents en valorisant chacun dans ses résultats et ses efforts. Toutefois, ce mode de management ne vise pas à rendre l'individu autonome, mais plutôt à le prendre par la main en lui montrant la voie. C'est un management paternaliste qui accompagne au plus près le salarié pour lui permettre d'acquérir des compétences, la contrepartie étant qu'il met en place un lien de dépendance du salarié vis-à-vis du manager.

### b) Caractéristiques et méthodologies

Ce type de management repose sur la confiance qu'il tend à générer. Il s'appuie sur l'instauration d'une relation très forte entre le manager et le salarié qui permet au managé de s'exprimer sur son vécu au travail dans un climat de bienveillance et de non-jugement. Il implique des règles de bienveillance au préalable afin que les personnes prennent le risque de s'exprimer, de dire leurs craintes, leurs difficultés et leurs besoins vis-à-vis du travail réel. Le manager a besoin d'être présent sur la scène de l'activité et d'être légitime pour animer cette discussion en termes de compétences métier, de savoir-faire relationnel et de savoir-être (importance de la « posture » bienveillante et de la qualité du regard qui est porté sur l'autre et sur la situation de travail).

### c) Qualité de vie au travail apportée

Le manager bienveillant permet de répondre au plus près aux besoins des salariés. Il est dans une position idéale pour aider le salarié à construire son sens au travail. Il peut aussi recadrer facilement le managé si besoin, car il le suit au plus près dans son travail. Le salarié se sent soutenu et encadré. Il peut s'appuyer sur un supérieur et se développer grâce à lui (Hersey *et al.*, 2012).

### d) Résultats et bénéfices

Le management bienveillant n'est ni un management mollasson, ni un management « bisounours ». Il fait preuve de respect et d'humanité au quotidien afin de générer un climat d'engagement et de confiance mutuel dans la mesure où valeur, attitude et comportement sont en cohérence afin d'éviter toute « dissonance cognitive » c'est-à-dire une incompatibilité vécue entre un comportement et une attitude. Ce type de management génère un climat d'ouverture et de coopération, il améliore le sens du devoir et l'engagement pour un travail bien fait (Schutz).



## e) Freins et limites

Le principal frein à ce type de management est l'ego du manager. Le manager bienveillant doit être capable de mettre « son ego en sourdine » car la bonne intention ne suffit pas à comprendre l'autre si on reste centré sur soi et ses propres critères (Cornette De Saint Cyr). L'autre travers au management bienveillant est le management compatissant qui confond l'empathie, neutre, distancée avec la sympathie qui console, compatit et finit par noyer le manager dans l'affectif. Ce type de management nécessite que préexiste une culture du droit à l'erreur. Enfin, il faut se méfier d'une « psychologisation » du travail parfois trop grande. A force de chercher des empêchements de travailler, des blocages, il est aisé d'en trouver, ce qui n'aide pas forcément l'organisation, ni l'individu s'il s'arrête à ce constat. Certains auteurs estiment ainsi que « psychologiser » à outrance la relation entre le manager et le salarié peut se révéler contre-productif à tout point de vue (Linhart, 2015).

## f) Le management bienveillant dans les entreprises interrogées

**C'est le mode de fonctionnement le plus habituel parmi les entreprises interrogées. 9 structures sont dans une logique d'accompagnement des individus, pour les faire progresser, ainsi que de proximité relationnelle, ce qui peut parfois s'apparenter à un certain paternalisme.**

### **Quelques exemples de management bienveillant, ses avantages et inconvénients :**

- Une entreprise met la proximité au cœur de son fonctionnement. Les managers sont avant tout bienveillants envers leurs collaborateurs :
  - Ils font des visites très régulières sur les lieux où travaillent leurs salariés pour les accompagner et les soutenir.
  - En plus des entretiens annuels et professionnels, des entretiens trimestriels sont organisés pour suivre l'avancée des décisions prises en entretien annuel et la poursuite des objectifs.
  - L'écoute est placée au cœur de la gouvernance : on ne statue sur aucun sujet sans avoir rencontré les collaborateurs concernés
  - La formation : chaque collaborateur suit une formation par an, qu'il choisit avec son manager
- D'autres entreprises axent leur bienveillance autour d'une thématique spécifique comme les troubles musculo-squelettiques (TMS). Un cycle annuel de formation sur les gestes à effectuer pour les éviter est ainsi parfois mis en place dans une structure. En coopération avec des kinésithérapeutes depuis 25 à 30 ans, l'entreprise élabore des programmes pour que tous les salariés prennent conscience de leur corps et apprennent à s'échauffer de manière correcte. Chaque matin, sur le temps de travail, le manager organise un échauffement pour l'ensemble de l'équipe présente afin de réduire drastiquement le nombre de TMS et d'accidents de travail.

**Le management bienveillant a comme avantage de se soucier des salariés, de les choyer, par contre, il a deux inconvénients majeurs :**



- ❖ **Il peut être associé à du paternalisme, dans le sens où les managers bienveillants peuvent être tentés de décider à la place de leurs collaborateurs de ce qui est bon pour eux et de les orienter en ce sens.**
- ❖ **Il peut amener des difficultés à dire les choses qui fâchent en cherchant à ne pas confronter les individus.**

**Ces inconvénients sont bien présents à l'esprit des dirigeants des entreprises identifiées dans ce type de management. Quand ils sont bien gérés, ce type de management est source de QVT et échappe au piège du paternalisme, dans lequel est confiné à tort le management bienveillant.**

## II.3. Management participatif

### a) Définition

Le manager participatif considère les collaborateurs comme parties prenantes du processus de prise de décision. Il mobilise, implique, fait preuve d'ouverture. Il développe la participation active de chacun, crée une ambiance de partage et de partenariat. Il sait écouter activement et concevoir des espaces de délibération collective où il sait ne pas prendre le premier rôle. Ce type de management s'appuie sur la prise en compte des besoins et des aspirations de chacun des membres du personnel, au sein d'un espace collectif de discussion et de décision. Il consiste non seulement à consulter les salariés et à discuter avec eux mais à prendre une décision commune en utilisant un mode de prise de décision collective (démocratique ou sociocratique) (Delstanche).

### b) Caractéristiques et méthodologies

Ce type de management repose sur la confiance qu'il tend à générer. Il s'appuie sur l'instauration d'espaces de discussion qui permettent à chacun de s'exprimer sur son vécu au travail dans un climat de bienveillance et de non-jugement. Il implique des règles de bienveillance au préalable afin que les personnes prennent le risque de s'exprimer, de dire leurs craintes, leurs difficultés et leurs besoins vis-à-vis du travail réel. Le manager a besoin d'être présent sur la scène de l'activité et d'être légitime pour animer cette discussion en termes de compétences métier, de savoir-faire relationnel et de savoir-être (importance de la « posture » bienveillante et de la qualité du regard qui est porté sur l'autre et sur la situation de travail). Pour que ce type de management fonctionne, il a besoin de dispositifs de régulation individuels et collectifs et d'espaces de discussion structurés (Detchessahar; Conjard and Journoud).

### c) Qualité de vie au travail apportée

Ce type de management génère un climat d'engagement organisationnel et de mobilisation du personnel. Il génère une qualité des relations interpersonnelles et renforce l'auto-motivation et le sentiment d'auto-efficacité (Bandura). Un climat de



dialogue social constructif est créé permettant la confiance au sein de l'équipe et avec le manager. Le management participatif tend à améliorer la motivation et l'engagement au travail ainsi que la construction du sens aussi bien à un niveau individuel que collectif (Weick and Roberts). Les acteurs ont l'impression de participer à l'amélioration de leurs conditions de travail dans la mesure où les discussions et délibérations collectives sont entérinées par des décisions et suivies par la mise en œuvre des améliorations proposées par l'équipe et décidées par le manager.

#### d) Résultats et bénéfices

Le management participatif conduit les collaborateurs à s'engager et à contribuer à l'innovation et au progrès de l'entreprise. Il permet un développement professionnel des collaborateurs qui prennent l'habitude de s'entraider les uns les autres, et un engagement organisationnel accru. Il favorise le lien social au sein de l'équipe et génère confiance et engagement.

#### e) Freins et limites

Le principal frein à ce mode de management est le niveau de compétence des collaborateurs et le manque de confiance du manager. Une limite tient aussi dans les situations d'urgence qui nécessitent souvent pour le management de repasser à un mode hiérarchique de type « top-down » qui est plus rapide et ne nécessite pas le temps de discussion et de délibération. Autre élément, le management participatif ne fonctionne que si l'organisation peut s'appuyer sur des personnes ayant suffisamment d'expertise pour amener des faits et données objectifs sur le problème à traiter. Sinon, il existe un vrai risque que les discussions tournent au conflit, certes potentiellement porteur de créativité, mais pouvant être difficile à vivre pour les individus.

#### f) Le management participatif dans les entreprises interrogées

**La logique de ce type de management est de s'appuyer sur de larges échanges avec les équipes pour prendre des décisions. Le temps pour l'action est plus long mais tout le monde se sent acteur à part entière de l'entreprise. 5 structures parmi les 26 interrogées se retrouvent dans cette catégorie.**

#### **Quelques exemples de management participatif, ses avantages et inconvénients :**

- Un dirigeant d'entreprise fonctionne à partir d'un cahier pour chaque devis réalisé. Ce cahier circule ensuite dans l'atelier. Il est unique et rassemble les croquis et devis autour de la demande client. Les salariés peuvent amender et ajuster le cahier en proposant leurs idées de mise en œuvre. Lorsque la demande client est satisfaite, le cahier revient à la direction pour la facturation du client avec tous les détails. Cet exemple met en avant un management fondé sur la confiance accordée aux salariés. Le danger de cette pratique est que les salariés sont responsabilisés, ce qui ne correspond pas forcément aux envies de tout le monde.
- Une autre entreprise fonctionne sur la base du dialogue. Toutes les décisions sont discutées avec l'ensemble des salariés pour permettre de se nourrir de la richesse de chacun. Les solutions trouvées sont souvent pertinentes mais le



processus est extrêmement long et peut aller à l'encontre de besoins de réactivité de plus en demandée par les clients.

**Le management participatif permet de répondre aux attentes des salariés d'avoir leur mot à dire dans l'entreprise. Par contre, il est très chronophage et peu adapté aux temps de crise. En permettant l'expression et la mobilisation de chacun, il peut donc être source de QVT.**

## II.4. Management libéré

### a) Définition

Ce type de management vise à allier bien-être au travail et productivité en partant du postulat que « l'homme est bon » et que plutôt que de le contrôler, il faut s'assurer qu'il a compris le « pourquoi » et le « pour qui » il travaille et le laisser libre de décider du « comment » il travaille (Zobrist). Ce management s'appuie sur une vision optimiste et humaniste de l'entreprise et de l'être humain. Il repose sur des valeurs fortes et une implication de la direction totale qui exige une forme d'exemplarité et de continuité dans le management (Carney and Getz). L'objet de ce mode de management est de rendre les acteurs autonomes, responsables et de les laisser déployer leur « pouvoir d'agir » (Yves Clot).

### b) Caractéristiques et méthodologies

Le management libéré repose sur des convictions fortes du type « Il n'y a pas de performance durable sans bonheur » (Getz, 2014). Il part du postulat que la compétitivité d'une entreprise vient des opérateurs et opératrices et d'eux seuls. Il recommande d'en finir avec les boucles de contrôle qui représentent un coût énorme à la fois économique et psychologique (l'individu ne se sent pas considéré et finit par se désinvestir, ce qui a un impact sur la qualité de son travail). Il repose sur le principe de subsidiarité : chaque individu est légitime pour prendre les décisions qui lui incombent à son niveau de responsabilité. Chaque acteur est responsabilisé : il est vu comme le meilleur expert de sa pratique et, à ce titre, parfaitement légitime pour gérer son activité. Les trois composantes du management libéré sont :

- l'auto-direction (chaque acteur détermine son projet d'action tant qu'il respecte les valeurs et la vision de l'entreprise),
- l'auto-organisation (la manière de procéder est de la responsabilité de l'acteur, c'est par contre au dirigeant de communiquer la vision et les valeurs)
- l'auto-contrôle (chacun contrôle son propre travail).

### c) Qualité de vie au travail apportées

Ce type de management a tendance à générer une implication, un engagement et un attachement très fort à l'entreprise et à ses valeurs (cf. Google, La Favi, 3M, Harley Davidson...). Il génère un sentiment de fierté dans l'appartenance à une communauté qui porte haut ses valeurs et déploie une ambition de changer le



monde. Au-delà d'un climat social basé sur la confiance, la liberté d'action et la responsabilité, c'est le développement personnel et professionnel de chacun qui est favorisé à condition de partager ces valeurs.

#### d) Résultats et bénéfices

Les bénéfices de ce type de management tiennent dans une libération des ressources humaines de l'entreprise qui se mettent au service d'une vision et d'une ambition partagées. Ce type de management contribue à faire que l'entreprise voit son agilité, sa réactivité et sa capacité à innover décuplées. Ce type de management semble particulièrement convenir à ce qu'on appelle la génération Y<sup>4</sup> (Meyronin).

#### e) Freins et limites

Inverser la pyramide managériale a ses limites. Ce mode de management nécessite des dirigeants qui soient à la fois porteurs d'une vision et d'une ambition pour leur entreprise et capables de porter un regard distancié en laissant les collaborateurs prendre des décisions parfois difficiles et engageantes. Le modèle implique une culture du droit à l'erreur dans l'entreprise ainsi qu'un engagement et une prise de risque assumée du collaborateur. La prise de responsabilité peut entraîner une montée du stress des individus, si ceux-ci ne se sentent pas suffisamment autonomes et en maîtrise du sujet pour l'assumer (Fradin, 2008). Ce mode de management conduit aussi à des organisations plus plates (on passe en moyenne de 7 à 2 niveaux hiérarchiques pour des entreprises de plus de 500 personnes), ce qui n'est pas sans incidence en termes d'emploi.

Enfin, le management intermédiaire est souvent écarté lors de la mise en place de la libération. En effet, les salariés étant autonomes sur le comment faire, ils n'ont besoin que d'une direction leur indiquant le pourquoi de leurs actions, mais plus du tout d'encadrement intermédiaire. Cette situation peut causer des souffrances chez le management de proximité qui perd en pouvoir et en capacité d'agir sur autrui.

#### f) Le management libéré dans les entreprises interrogées

**C'est le type de fonctionnement qui attire le plus les dirigeants interrogés. 4 entreprises se positionnent dans cette philosophie. L'objectif est de responsabiliser le salarié en lui laissant une totale autonomie sur la manière dont il peut faire son travail. La direction se concentre sur le fait de donner du sens et d'explicitier le pourquoi de la stratégie. Si l'échelon du manager de proximité n'a pas été purement supprimé, son rôle se trouve largement transformé. De contrôleur et donneur d'ordre, il devient un responsable ressource, qui épaulé, facilite, aide, coache son équipe. Son rôle revient à être le garant du maintien d'un « environnement capacitant » pour que l'équipe puisse allier performance durable et bien-être au travail.**

---

<sup>4</sup> La génération Y englobe les personnes nées entre 1980 et 1995.



### Quelques exemples de management participatif, ses avantages et inconvénients :

- Une entreprise met en place des groupes autonomes de travail où les salariés peuvent décider de changer ce qu'ils veulent dans l'organisation du travail. Ils sont libres de tester leur idée, de l'évaluer, sans que la direction ne vienne ne serait-ce que regarder le détail de la mise en œuvre. Les salariés sont libres même de se tromper et se corrigent si besoin. Ils sont totalement responsabilisés et ont toute autonomie sur la manière de faire, le dirigeant se contentant de rappeler le sens du travail à accomplir.
- Une autre entreprise permet à ses salariés de participer à toutes les prises de décision stratégiques. Le management de proximité ne consiste plus à encadrer mais bien à insister sur les valeurs de l'entreprise. Les salariés sont libres de s'organiser comme ils le veulent.

**Le management libéré permet de profiter des énergies et des savoirs de chacun. Par contre, certains salariés sont désemparés devant ce fonctionnement car ils se sentent parfois insuffisamment encadrés, ce qui peut entraîner des difficultés pour réaliser le travail demandé.**

**Ce type de management plaît et est source de QVT s'il est mis en place petit à petit en respectant les besoins et envies des salariés.**

## II.5. Lean management

### a) Définition

Le *Lean Management* qualifie une organisation de gestion de production qui se concentre sur une gestion « au plus juste » et sans gaspillage<sup>5</sup>. Ce type de management est marqué par la recherche de la performance en matière de productivité, de qualité, de respect des délais et de contrôle des coûts. Il repose sur le principe de l'amélioration continue et de l'élimination des gaspillages (Wormack and Jones).

### b) Caractéristiques et méthodologies

Le *Lean management* a été au départ popularisé par l'entreprise japonaise Toyota comme un système de production à flux tendu visant à réduire les stocks, les déplacements inutiles, les temps d'attentes, les déchets et les défauts. Il est largement implanté dans l'industrie, surtout l'industrie automobile, mais il a été adapté dans de multiples structures, y compris des Caisses d'Allocations Familiales. Le *Lean* vise la performance de l'entreprise en prenant en compte l'implication des salariés. Il recouvre en fait une grande pluralité d'organisations en termes de mise en œuvre (ANACT, "Les Méthodes D'organisation Du Travail : Le Lean En Question").

<sup>5</sup> « lean » vient de l'anglais qui signifie maigre ou dégraissé



### c) Qualité de vie au travail apportée

Le *Lean management* vise à redonner de l'autonomie et du pouvoir d'agir aux équipes de production. Il peut sembler en rupture avec l'organisation taylorienne puisqu'il donne aux exécutants plus de responsabilité et d'autonomie. Il est censé renforcer l'implication au travail et l'auto-motivation en mettant notamment l'accent sur l'amélioration continue de la qualité du travail.

### d) Résultats et bénéfices

En matière de QVT, le *lean management* permet d'améliorer l'ergonomie des postes de travail, de renforcer le management de proximité, d'accroître la polyvalence et de favoriser l'expression des salariés au sein de cercles de qualité.

Au niveau de la compétitivité, c'est dans la réduction des coûts de production et l'augmentation de la productivité que résulte l'apport principal de ce type de management. La mise en place de cercles de qualité permet également de travailler l'innovation et d'améliorer les biens et services produits.

### e) Freins et limites

Le *lean management* vise à obtenir une efficacité optimale des moyens et outils de production. Il est parfois appliqué d'une manière plus autoritaire que ce qui est recommandé par ses inventeurs. C'est pourquoi l'augmentation des risques psychosociaux (RPS) et des cas de troubles musculo-squelettiques (TMS) ont souvent été repérés par les médecins du travail suite à la mise en place de ce type de management (ANACT, "Les Méthodes D'organisation Du Travail: Le Lean En Question"; Bertrand and Stimec). La différence semble tenir dans l'attention portée à la qualité des espaces de discussion et du management de proximité qui doit tenir un rôle de facilitateur et de traducteur au sein de ces espaces (Desmarais and Abord de Chatillon).

### f) Le *lean management* dans les entreprises interrogées

**L'objectif du *lean* est aussi de donner la parole aux équipes mais cette fois dans un objectif assumé de chasse au gaspillage et d'optimisation de la manière de travailler. La démarche *lean* est riche en possibilités d'économies et a séduit 2 entreprises sur les 26 interrogées.**

#### **Quelques exemples de management participatif, ses avantages et inconvénients :**

- Une entreprise met en place des réunions hebdomadaires entre tous les salariés et leurs managers. Ces réunions sont appelées «rites et rythmes». Lors de ces réunions, les managers vérifient que les salariés sont bien organisés afin de finir les dossiers à temps. Les salariés proposent ensuite des solutions pour faire mieux leur travail sans se stresser.
- Une autre entreprise met en place des réunions « *Kaizen* » pour chaque projet . Elles regroupent l'ensemble des collaborateurs, de tous échelons pour traiter un problème et permet ainsi de favoriser le dialogue. Le thème de la réunion (qui dure de 1 à 3 jours) vient d'un service dédié ou du terrain.



**Le lean management travaille sur l'efficience de l'organisation et permet de responsabiliser les salariés pour qu'ils trouvent eux-mêmes les solutions aux dysfonctionnements de l'organisation du travail. L'inconvénient, par contre, est que l'efficacité recherchée soit tellement mise en avant qu'elle se traduise par une recherche de performance court-terme et non plus moyen terme et devienne source de stress.**

**Le lean management organisé sur une logique de moyen terme est alors une source de QVT.**

## II.6. Management agile

### a) Définition

Le management agile repose sur la capacité d'adopter une grande variété de comportements managériaux (Barrand). Tout d'abord, il présuppose la confiance entre les collaborateurs et le manager. Chacun doit avoir la conviction que l'autre est en mesure de tenir son poste. Le partage d'information est également la règle : l'information est considérée comme un levier d'intelligence collective et non comme une source de pouvoir individuel (Crozier & Friedberg, 1977). Chaque acteur est conduit à prendre la pleine responsabilité de ses actes et décisions et il a conscience de son rôle dans le pilotage de la réussite collective. La diversité des profils, des origines et des parcours est également perçue comme une force. Enfin l'aptitude au changement est cultivé chez chacun conduisant l'émergence d'une culture de « transformance » (Buratti).

### b) Caractéristiques et méthodologies

L'enjeu du management agile se situe dans le management de proximité et le management de projet transversal. Le management intermédiaire met en place des méthodologies agiles telles que le SCRUM (Aubry). Le mot « SCRUM » vient du monde du rugby, c'est ce qu'on appelle « la mêlée ». Les réunions SCRUM se basent sur la même méthode : elles sont participatives et rapides (5-10 min). Les participants sont debout et chacun colle des post-its des différentes tâches qu'il a réalisées, qui sont en cours ou à faire sur un tableau commun. La méthode permet à chacun de savoir les tâches qui restent à faire et l'avancée du projet. Le SCRUM permet également de localiser un éventuel retard dans un projet afin de le résoudre au plus vite communément. La réunion est facilitée par une personne ressource, appelée le *Scrum Master* qui anime le processus alors que le *Product Manager* est lui responsable du besoin client qu'il fait remonter aux personnes travaillant sur le projet. Le *Product Manager* est le relais entre les besoins du client et les personnes travaillant sur le projet, il est garant du fait que le projet se développe dans la bonne direction. Ce management agile facilite la transversalité et la responsabilisation de tous les acteurs mobilisés autour d'un objectif commun : la satisfaction client et la préservation du



bien-être au travail des acteurs. Il permet également d'avoir un temps d'itération en organisant un espace de discussion entre le *Scrum Master* et le *Product Manager*.

### c) Qualité de vie au travail apportée

Ce type de management apporte de la souplesse au fonctionnement de l'entreprise et de l'agilité à l'organisation. Elle peut s'adapter aux évolutions des besoins de ses clients et autres parties prenantes, en évitant l'effet tunnel de longs projets qui peut entraîner baisse de la motivation et dégradation de la qualité. Cette méthode potentialise le travail en équipe et évite qu'une personne se sente isolée face à une difficulté qu'elle n'arrive pas à surmonter. Elle permet une mise en intelligence des acteurs autour d'une activité productive qui intègre l'innovation et le pilotage de changement dans son fonctionnement courant.

### d) Résultats et bénéfices

Les bénéfices de ce type de management consistent à mettre les enjeux clients au centre des préoccupations de l'entreprise. Le management agile apporte de la souplesse à l'organisation dans le pilotage des transformations et contribue à créer une culture du changement positive dans laquelle celui-ci n'est plus seulement vu comme une menace ou une contrainte mais comme un levier d'apprentissage organisationnel et d'amélioration de la performance (Charbonnier-Voirin).

### e) Freins et limites

Le principal frein à ce mode de management est le manque de confiance au sein de l'entreprise. Le management agile nécessite de la part de la direction de faire confiance aux acteurs et à leurs compétences individuelles et collectives. Il requiert aussi que les acteurs aient confiance dans l'entreprise, dans sa pérennité, dans la stratégie mise en œuvre par la direction, dans ses ressources propres et dans sa capacité à entretenir un dialogue actif avec les clients et l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Enfin, le management agile demande un changement permanent, ce qui peut nuire à la clarté du travail et à la vision qu'en ont les salariés. A force d'agilité, les employés peuvent perdre de vue la raison d'être de leur organisation et se disperser dans des sujets qui ne sont pas cœur de métier.

### f) Le management agile dans les entreprises interrogées

**La souplesse de l'organisation est visée dans ce type de fonctionnement. Les salariés doivent s'adapter sans arrêt aux évolutions de l'environnement et s'appuyer sur une confiance absolue entre les équipes. Concrètement, ce management se traduit notamment par de courtes réunions quotidiennes au plus près du lieu du travail, afin de favoriser une transmission parfaite de l'information, indispensable pour ce type de fonctionnement. 3 entreprises sur les 26 étudiées présentent un management que nous pourrions qualifier d'agile.**



**Quelques exemples de management participatif, ses avantages et inconvénients :**

- Une entreprise organise des réunions de 10 minutes tous les jours pour permettre de se caler entre les équipes et de faire évoluer son fonctionnement selon les besoins.
- Une autre entreprise met en place tous les matins, une réunion avec les managers. Elle est ouverte à tous et permet à chacun de s'impliquer, de discuter les chiffres de la veille, ainsi que les projets en cours.

**Le management agile est par définition difficile à définir car il consiste à une adaptation fine et permanente de l'organisation. Son inconvénient est que les salariés peuvent ressentir un manque de structure et ne pas y voir clair en ce qui concerne la raison d'être de l'entreprise.**



### III. Synthèse des retours terrain sur l'analyse des modes de management

Les entreprises se répartissent entre les différents types de management, sans que le choix d'un type de management ne semble signifier une meilleure performance en QVT ou en compétitivité.

Type de management	Nombre d'entreprises
<b>Directif</b>	3
<b>Bienveillant</b>	9
<b>Participatif</b>	5
<b>Libéré</b>	4
<b>Lean</b>	2
<b>Agile</b>	3

**Le type de management n'est donc pas un critère suffisant pour savoir comment favoriser au mieux le développement de la QVT dans les organisations. Selon les entreprises, leur secteur d'activité et leur culture, un type de management peut être plus ou moins adapté. Chacune dans son style de management, les entreprises interrogées parviennent à mettre en place une démarche de QVT.**

Pour plus de clarté, nous avons listé dans le tableau ci-dessous les liens entre les déterminants de la QVT et les types de management :



Déterminants QVT	Management pyramidal	Management bienveillant	Management participatif	Management libéré	Lean Management	Management agile
Sens personnel : capacité pour les salariés de se développer personnellement grâce à leur travail.		X	X	X	x	X
Sens organisationnel : capacité pour les salariés à construire un sens à leur activité quotidienne.		x	X	X	x	X
Sentiment de participation à la vie de l'entreprise par les salariés			X	X	x	X
Qualité des relations sociales tissées à l'intérieur de l'entreprise		X	X	X	x	X
Niveau d'autonomie ressenti par l'individu			X	X	x	X
Ressources mises à disposition par l'organisation pour permettre à l'individu d'organiser son travail	x	x			x	X
Le maintien d'un niveau de vie acceptable	X	X	X	X	x	X
La possibilité d'adapter son travail aux exigences de sa vie personnelle		X	X	X		X
L'organisation des temps de travail (degré de flexibilité et de souplesse, temps de trajets)			x	X		X
Les conditions physiques de travail	X	X	X		x	X

*Liens entre les déterminants QVT et les types de management*

Les analyses des types de management ne permettent pas de déceler une corrélation entre un type de management et une meilleure QVT dans l'entreprise. Dans tous les types, nous retrouvons de la QVT, même si elle s'exprime d'une manière différente.



Chaque entreprise a en effet choisi de mettre en place un type de management en fonction de sa culture et de sa stratégie sur lequel elle a choisi d'insister plus fortement. Chaque type de management a ses avantages et inconvénients dont les entreprises doivent prendre conscience pour en faire un succès. Si elles y parviennent, alors de la QVT est produite par rapport à ce type de management.

Le tableau suivant récapitule les éléments clés des différents types de management :

Management directif	Management bienveillant	Management participatif
<p>Le management directif s'appuie sur un formalisme important ou sur un dirigeant charismatique qui oriente fortement l'entreprise. La vision est claire pour les salariés et leur donne des repères solides.</p> <p><b>Ce management peut être signe de QVT car il rassure mais il doit être associé à des actions de dialogue et de l'innovation.</b></p>	<p>C'est le mode de fonctionnement le plus habituel parmi les entreprises interrogées, qui se définit dans une logique d'accompagnement des individus, pour les faire progresser, ainsi que par une proximité relationnelle, ce qui peut parfois s'apparenter à un certain paternalisme. <b>Ce management crée du bien-être s'il n'infantilise pas le salarié.</b></p>	<p>La logique de ce type de management est de s'appuyer sur de larges échanges avec les équipes pour prendre des décisions. Le temps pour l'action est plus long mais tout le monde se sent acteur à part entière de l'entreprise. <b>Ce management crée du bien-être si les échanges sont structurés et cadrés dans le temps et la prise de décision effective.</b></p>

Management libéré	Lean Management	Management agile
<p>C'est le type de fonctionnement qui attire le plus les dirigeants interrogés. L'objectif est de responsabiliser le salarié en lui laissant une totale autonomie sur la manière dont il peut faire son travail. La direction se concentre sur le fait de donner du sens et d'explicitier le pourquoi de la stratégie. Si l'échelon du manager de proximité n'a pas</p>	<p>L'objectif du <i>lean</i> est aussi de donner la parole aux équipes mais cette fois dans un objectif assumé de chasse au gaspillage et d'optimisation de la manière de travailler. La démarche <i>lean</i> est riche en possibilités d'économies. <b>Ce management crée du bien-être si la</b></p>	<p>La souplesse de l'organisation est visée dans ce type de fonctionnement. Les salariés doivent s'adapter sans arrêt aux évolutions de l'environnement</p> <p>et s'appuyer sur une confiance absolue entre les équipes. Concrètement, ce management se traduit</p>



été purement supprimé, son rôle se trouve largement transformé. De contrôleur et donneur d'ordre, il devient un responsable ressource, qui épaulé, facilite, aide, coaché son équipe.

**Ce management crée du bien-être si chacun a accès à tous les moyens dont il a besoin pour faire son métier comme il l'entend.**

**philosophie première de responsabilisation et d'écoute des opérateurs est respectée.**

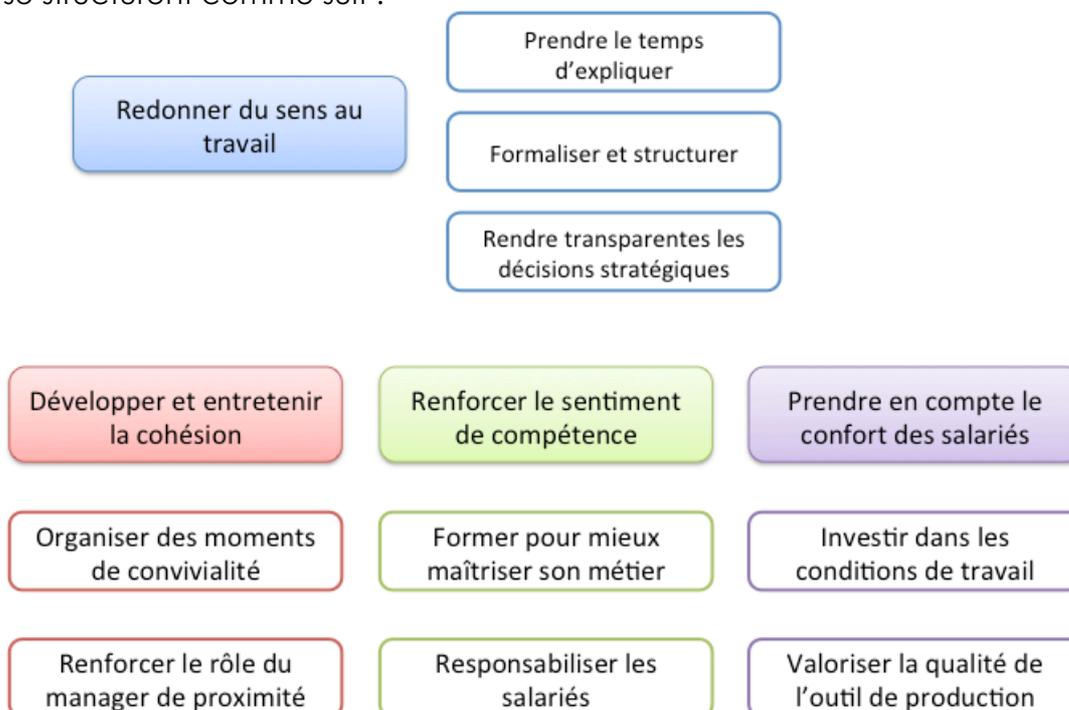
notamment par de courtes réunions quotidiennes au plus près du lieu du travail, afin de favoriser une transmission parfaite de l'information, indispensable pour ce type de fonctionnement. **Ce fonctionnement est source de bien-être s'il permet des zones ressources entre les moments intenses d'évolution et d'adaptation.**



## D. Une démarche commune de QVT dans les entreprises étudiées

Nous retrouvons sous les 4 dimensions du SLAC (Sens, Liens, Activités, Confort) des points communs entre une majorité de répondants. Dans les parties suivantes, nous allons présenter les points communs qui sont ressortis des entretiens qualitatifs des 26 entreprises du territoire. Nous avons illustré chaque fois que possible nos explications avec des exemples concrets issus des entreprises interrogées.

Les éléments présentés dans les parties suivantes constituent les enseignements majeurs de notre travail. Elles sont présentées dans des parties synthétiques pour permettre une meilleure appropriation par les entreprises souhaitant s'en inspirer. Elles se structurent comme suit :



*Les quatre dimensions du bien-être au travail développées en 9 pratiques par les 26 entreprises étudiées*

Comme présenté dans le schéma ci-dessus, les éléments recueillis dans les entreprises étudiées se structurent autour de quatre aspects, correspondant aux 4 dimensions du SLAC : Sens, Liens, Activité et Confort.

Comme exprimé dans la méthodologie, nous rappelons que les entreprises interrogées ont été sélectionnées à partir de recommandations positives de la DIRECCTE et de ses partenaires. De fait, notre panel est biaisé et seules des entreprises considérées comme plutôt performantes en matière de QVT en font partie.

## I. Redonner du sens au travail

Cette dimension interroge la capacité des salariés à construire du sens au travail et à se retrouver dans les orientations de l'entreprise. Toutes les entreprises ne travaillent pas sur le sens de la même manière. Les exemples sont nombreux permettant de travailler cet aspect de la QVT.

### **Une pratique pour permettre de construire le sens : Séminaire de 4 jours à l'étranger pour toute l'entreprise**

*Pour réfléchir et co-construire ensemble la stratégie et visiter des entreprises qui font rêver – tout en développant la cohésion du groupe*

### **Une pratique pour diffuser une vision d'entreprise : Une nouvelle par jour**

*Chaque jour, les salariés reçoivent une information stratégique, économique ou financière sur l'entreprise lorsqu'ils allument leur ordinateur*

Notre étude fait ressortir trois éléments clés permettant de redonner du sens au travail :

- Une logique visant à **prendre le temps d'expliquer** et de répéter le sens pour favoriser l'autonomie des salariés ;
- Une logique de **formalisation** et de structuration, qui ne développe pas l'autonomie mais favorise le partage de la vision de l'entreprise ;
- Une volonté de **transparence** dans les prises de décision.

#### **a) Prendre le temps d'expliquer**

L'enjeu est de laisser le temps aux équipes de construire leur propre sens au travail. Le sens ne se donne pas mais demande à ce que l'individu se l'approprie en construisant son propre sens à partir de la vision apportée par le dirigeant. Le dirigeant a alors un rôle pédagogique qui doit non seulement développer une histoire « impliquante » dans laquelle la communauté de travail puisse se reconnaître (qualité du *storytelling*) mais également animer des espaces de discussion pour faire vivre cette vision et faciliter l'appropriation des valeurs de l'entreprise.

Ce déterminant de la QVT a été remis à l'honneur à l'occasion des travaux sur l'entreprise libérée qui doit permettre une autonomisation plus poussée des équipes via cette explication par le dirigeant du pourquoi de leur action.



Prendre le temps de donner une vision aux salariés demande beaucoup de patience de la part de la direction pour que le « pourquoi » de l'entreprise soit intégré par les salariés dans leur mode de fonctionnement. Il demande de répéter les messages et de laisser une marge d'erreur aux équipes. Dans les entreprises étudiées, les managers de proximité se font les relais du dirigeant dans cette explication du pourquoi auprès des équipes. Ils sont d'abord garants du développement de l'autonomie de chacun.

Des moments privilégiés permettent de transmettre le « pourquoi » de l'entreprise comme lors de rituels de rencontres avec la direction et les managers de proximité, ou la répétition de la vision et des valeurs de la structure à l'occasion de réunions de service et d'équipe.

### **b) Formaliser et structurer son mode de fonctionnement**

Un autre élément que nous retrouvons consiste à jouer sur un autre registre pour aider les salariés à construire leur sens. Les entreprises interrogées ont souvent beaucoup travaillé sur la structuration et la formalisation de leur fonctionnement, certaines allant jusqu'à la mise en place de systèmes de management (type ISO) ou de procédures. Parfois, le plan stratégique de l'entreprise est décliné à tous les échelons jusqu'au niveau des objectifs individuels de tous les salariés. Un tel fonctionnement a l'avantage de rendre très claire la vision des dirigeants.

Cette logique de formalisation se trouve régulièrement conjuguée à une volonté d'autonomisation des salariés. C'est le cas d'une autre entreprise qui formalise un fonctionnement autour d'un dossier unique, tout en laissant beaucoup d'autonomie aux ouvriers. Le bien-être est subjectif et dépend donc également de caractéristiques individuelles et non pas seulement des conditions de l'environnement (Brief et al.; Diener, Sapyta, and Suh). De ce fait, les entreprises essaient de tenir compte de la diversité des besoins des salariés dans leur management.

Dans une autre structure, une méthode de travail fait la différence et structure le métier du nettoyage. La logique n'est pas de transformer cette méthode, mais bien de l'appliquer à la lettre, et c'est ce processus qui permet de construire du sens.

### **c) Développer une transparence des prises de décisions stratégiques**

Les entreprises partagent également une volonté de transparence des informations, que ce soit sur chaque projet ou sur les éléments plus stratégiques. Certaines s'appuient ainsi sur un dossier unique qui permet une transparence des prix pratiqués envers les clients. Cette transparence permet à tout le monde de se situer par rapport aux exigences clients.

D'autres cas communiquent librement sur leurs chiffres clés tout au long de l'année, afin de permettre aux salariés de toujours connaître la santé financière de l'entreprise. Parfois, le dirigeant présente les chiffres lors de réunions mensuelles, ou organise des réunions toutes les semaines où les choix stratégiques sont discutés et amendés.

La transparence vise à favoriser l'autonomie des salariés mais aussi et surtout à redonner des éléments de sens.



## II. Développer la cohésion au sein des équipes et entretenir la qualité des liens

Cette dimension concerne les relations et liens développés au sein de l'entreprise. Elle se concrétise par la mise en place d'espaces de discussion aux structures et fonctionnements très variés.

**Une pratique pour organiser le soutien dans les équipes : micro-réunions avec "management visuel"**

*Chaque jour, elles permettent à chacun de présenter ses actions de la journée et de demander de l'aide.*

**Une pratique pour diffuser le plaisir d'être ensemble : la « Pause sourire »**

*Les salariés prennent une pause commune tous les jours à 10h10 pour 10 minutes.*

- Deux aspects sont saillants dans le fonctionnement des entreprises :
- La cohésion des équipes favorise le développement personnel des salariés,
- Les enjeux sont forts autour des managers de proximité pour les aider à se développer.

### a) Des moments de convivialité clés pour permettre l'épanouissement des salariés et de l'organisation

Nos entretiens montrent que la qualité des liens vient d'abord de la bonne cohésion dans l'entreprise. Une entreprise, par exemple, a créé un espace discussion pour favoriser cette cohésion, le « Comité Management », qui réunit les 80 managers des différents sites. Ils travaillent dans cet espace de discussion pour créer une culture de management commune dans le respect des valeurs de l'entreprise.

Une autre entreprise a inscrit de nombreux espaces d'échanges formels et informels entre les salariés. La bonne cohésion est un critère déterminant dans la vision des dirigeants et des salariés. Ils sont très attachés à des moments forts ensemble, comme des célébrations ponctuelles (journée du personnel, anniversaire de l'entreprise), tout autant qu'à des petits moments improvisés (apéritifs ensemble, repas de Noël), mais aussi à de véritables espaces de discussion structurés, comme les groupes de travail transversaux, qui permettent de tisser des relations avec d'autres services.

En mode « start-up », d'autres dirigeants ont mis en place un environnement de travail où « on a plus l'impression de se retrouver chez soi avec des amis, qu'avec des collègues ». Des moments de convivialité sont organisés pratiquement tous les jours, de manière informelle, où chacun est libre ou non de venir.

Dans toutes les organisations, ces moments organisés sont clés et permettent de libérer la parole au sein des équipes. Ils sont des facteurs de performance en garantissant une forte solidarité entre les individus.



### b) Renforcer le rôle du Manager de proximité

Leur rôle est crucial pour qu'ils deviennent ressources et créent du lien. Or, beaucoup de managers de proximité sont plutôt dans des postures d'expertise que dans cette logique de soutien et de facteur de développement des équipes. La professionnalisation des managers de proximité est alors à développer. Le rôle de contrôle du manager est de moins en moins prioritaire dans les entreprises, le manager doit donc trouver d'autres aspects de légitimation pour subsister. Il devient alors un manager ressource au service du développement de ses équipes, il peut pratiquer l'*empowerment* en responsabilisant et en développant le pouvoir d'agir, l'estime de soi et les compétences techniques aussi bien qu'humaines de ses collaborateurs.

De nombreuses entreprises sont très conscientes de cet enjeu et réalisent que des progrès pourraient être faits pour dépasser la première formation « management » qui est rarement suffisante.

### III. Renforcer le sentiment de compétence des salariés

La troisième dimension concerne le travail à proprement dit, l'activité.

#### **Une pratique pour développer la transversalité et les compétences : la Journée Campus**

*Les salariés quittent leurs groupes habituels pour assister à une formation sur une thématique différente : Daesh, la biologie, etc.*

#### **Une pratique pour responsabiliser les salariés dans l'évolution de leurs compétences pour mieux travailler : 1 formation par an et par salarié**

*Chaque salarié co-choisit avec son manager une formation pour l'année à venir*

Dans cette dimension, les enjeux de la formation et de la responsabilisation sont les points clés sur lesquels insistent les entreprises.

### a) Former pour maîtriser son métier

Nos entretiens semblent montrer que les salariés bien formés et/ou en maîtrise de leur métier sont plus heureux que les autres. La formation est le déterminant de QVT le plus partagé dans les entreprises interrogées. En général, les formations visent à permettre au salarié de se maintenir à la pointe des évolutions de son métier. Certaines entreprises dépensent jusqu'à 6% de leur masse salariale en formation pour maintenir ce haut niveau d'exigence.

Les salariés apprécient cet effort sur la formation, car ils voient plutôt la polyvalence et le développement de leurs compétences comme une force et une chance de développement individuel et de renforcement de leur employabilité. La formalisation permet également de maîtriser son métier, comme dans une logique d'apprentissage.

Les entreprises sont nombreuses à avoir mis en avant ce critère de la formation de leurs salariés comme une de leurs priorités en QVT. Parfois, la qualité intrinsèque de l'activité permet de continuer à développer ses compétences techniques ou ses



compétences en pilotage de projets complexes, au fur et à mesure du développement de l'entreprise.

### b) Responsabiliser au plus près

Ce point ressort fortement de l'ensemble des entretiens réalisés. Deux démarches ont été mises en place par certaines entreprises et sont à développer plus avant pour favoriser cette responsabilisation :

- Les **groupes de travail transversaux** favorisent cette responsabilisation. On les retrouve à la fois dans des entreprises orientées vers un management « libéré », mais aussi dans des entreprises très structurées. Le premier groupe d'entreprises met souvent en place des groupes autonomes de progrès : des salariés venant de plusieurs métiers se rassemblent pour identifier des éléments d'innovation. Le dirigeant leur donne alors carte blanche pour valider leurs hypothèses, pour développer leur autonomie et leur maîtrise.  
Les entreprises structurées s'inscrivent dans leur démarche qualité pour mettre en place des groupes de travail transversaux, afin d'optimiser les fonctionnements des processus. Dans tous les cas, la présence de ces groupes conduit à une plus grande responsabilisation des salariés, car du pouvoir leur est donné pour faire évoluer leurs pratiques.
- L'autre facteur clé est de pouvoir s'appuyer sur une bonne organisation du travail. La dimension de l'activité est très impactée par cette logique. La plupart des entreprises interrogées pouvaient se targuer d'un bon niveau d'organisation. Que ce soit dans des petites entreprises, ou dans de plus grosses structures, les organisations ont élaboré des manières de fonctionner qui permettent à chacun de facilement se repérer dans l'entreprise pour pouvoir bien faire son travail.

Dans les entreprises interrogées, cette responsabilisation se manifeste de plusieurs manières :

- Le lâcher prise sur les horaires ;
- La suppression des échelons intermédiaires ;
- La création d'un dossier-client unique dont chacun a la responsabilité ;
- L'animation de groupes transversaux d'innovation (« Groupes Autonomes de Progrès », « chantiers d'amélioration »).

Pour que cette autonomie soit complète, elle doit s'accompagner d'un droit à l'erreur. Certains dirigeants mettent cet élément fortement en avant dans leur management, en laissant les salariés expérimenter autant que possible leurs idées et envies, en laissant ouverte la possibilité de se tromper. Certains des dirigeants interrogés assistent souvent à des présentations de ses salariés devant des partenaires et clients externes, sans en connaître le contenu, montrant ainsi qu'il a confiance en ses équipes et qu'il est prêt à accepter une erreur commise.

De même, quand le dirigeant constate que certaines décisions lui semblent incorrectes, il préfère laisser le groupe s'en rendre compte seul, plutôt que de bloquer la créativité des salariés en leur disant tout de suite ce qu'il pense. Parfois, la direction est d'ailleurs surprise des idées nouvelles qui peuvent ressortir de ces réflexions.



#### IV. Prendre en compte le confort des salariés pour renforcer la QVT

La quatrième dimension du bien-être est celle du confort, qui inclut ce que nous appelons souvent les « conditions de travail ».

##### **Une pratique pour responsabiliser les salariés dans leurs horaires : Laisser choisir les temps de travail**

*En production, les personnes choisissent quand elles veulent travailler (soir/weekend/journée). En échange, l'entreprise ne manque pas de volontaires pour les heures supplémentaires en période de charge.*

##### **Une pratique pour prévenir l'inconfort : des exercices de réveil musculaire**

*Avant le début du travail, tout le monde fait des exercices pour éviter les AT/MP*

Cette partie est souvent très investie par le dialogue social et beaucoup d'entreprises se positionnent sur ce sujet.

##### **a) Investir dans les conditions de travail**

La question des conditions matérielles est essentielle du point de vue des salariés pour qu'ils se sentent bien dans leur travail. Certaines entreprises mettent l'accent sur cet aspect avec succès par rapport aux autres dimensions du bien-être. Deux points clés se dégagent sur ce sujet :

- ❶ **Un investissement matériel important** : notamment dans l'industrie, le dirigeant et les salariés s'accordent pour être fiers de leur outil de travail. L'investissement constant dans l'outil de travail leur permet de réaliser des pièces toujours plus précises et adaptées aux besoins du client, dans une logique d'amélioration continue. Le lien entre fierté d'appartenance et qualité du parc matériel est important dans les entreprises étudiées. Certaines entreprises aimeraient investir encore plus, et y voient une source de danger pour leur QVT – mais leur situation financière ne leur permet pas de le faire.
- ❷ **Des conditions de travail ergonomiques** : plusieurs entreprises travaillent sur l'ergonomie des postes de travail. Beaucoup d'entreprises ont notamment progressé sur la pénibilité et ont réussi à éliminer des sources de danger pour la santé et sécurité des salariés.

##### **b) Valoriser la qualité de l'outil de production**

Certains dirigeants sont sensibles à la beauté des lieux de travail. Pour autant, le terme n'est jamais venu dans les entretiens avec l'encadrement et les représentants du personnel comme condition de QVT. Elle est un élément de satisfaction (pour les entreprises qui grossissent notamment, le déménagement est vite nécessaire pour continuer à se retrouver tous les jours sans être serrés), mais pas un élément essentiel de QVT. La fierté d'appartenance ne semble pas liée à la beauté des lieux mais



plutôt à la qualité de l'outil de production. C'est bien la qualité du travail et de l'outil de travail qui permet de préserver et développer la qualité de vie au travail. Ce qui confirme la formule d'Yves Clot : « *Pas de qualité de vie au travail, sans travail de qualité* » (Yves Clot).

**Notre étude permet de mieux comprendre comment les entreprises étudiées produisent de la QVT sur les différentes dimensions du bien-être au travail. La suite de notre méthodologie consiste ensuite à examiner s'il y a des liens entre ces pratiques et la compétitivité des organisations analysées.**



## E. Les effets de la QVT sur la compétitivité restent difficiles à mesurer

Les déterminants du travail sur lesquels nous nous sommes appuyés dans cette étude sont regroupés dans les 4 dimensions du SLAC et sont les suivants :

- Le sens
  - Sens personnel
  - Sens organisationnel
- Les liens
  - Sentiment de participation à la vie de l'entreprise par les salariés
  - Qualité des relations sociales tissées à l'intérieur de l'entreprise (avec les collègues et avec la hiérarchie) et avec les parties prenantes (clients, fournisseurs...).
- L'activité
  - Le niveau de satisfaction de l'individu par rapport au contenu de son travail et à l'organisation de celui-ci
    - Niveau d'autonomie ressenti par l'individu
    - Ressources mises à disposition par l'organisation pour permettre à l'individu d'organiser son travail
- Le confort
  - Le maintien d'un niveau de vie acceptable, tel qu'il est ressenti par les individus.
  - La possibilité d'adapter son travail aux exigences de sa vie personnelle (notamment le fait d'avoir des enfants)
  - L'organisation générale des temps de travail (degré de flexibilité et de souplesse, temps de trajets)
  - Les conditions physiques de travail

Nous avons ensuite étudié les critères de compétitivité des entreprises et essayé d'identifier d'éventuels liens avec les déterminants du bien-être. Les déterminants de la compétitivité utilisés (identifiés plus avant dans ce document) sont les suivants :

1. Amélioration du niveau de satisfaction des clients par rapport aux produits et services fournis ;
2. Amélioration de la qualité des réponses aux besoins des clients, en comparaison avec les propositions de la concurrence ;
3. Entrée sur de nouveaux marchés ;
4. Amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise ;
5. Renforcement des liens avec des partenaires ;
6. Augmentation de la productivité ;
7. Amélioration du climat interne de l'entreprise (motivation et engagement des salariés notamment) ;
8. Amélioration des capacités de management des équipes ;
9. Baisse du taux de turnover ;
10. Anticipation de nouvelles réglementations ;
11. Mise en place / participation à des projets innovants ou de R&D.



Notre analyse a été de savoir si plus de bien-être signifiait plus de compétitivité dans les entreprises interrogées.

## I. Le lien entre QVT et compétitivité n'est pas mesurable, mais repose sur une intuition commune dans les entreprises

Aucune des entreprises rencontrées n'est capable de produire des mesures permettant de prouver le lien entre QVT et compétitivité. Pourtant, nous avons interrogé des entreprises plutôt reconnues par la DIRECCTE et ses partenaires comme performantes en valorisation du capital humain.

Il est clairement ressorti de nos échanges que dans de nombreuses entreprises, les dirigeants, les cadres et les salariés partagent l'intuition qu'une meilleure QVT permet une meilleure performance. En voici quelques-uns :

- « Pour s'investir dans son travail, il faut que ça nous plaise et être bien dedans. Sinon ce n'est pas possible de s'investir. » (verbatim d'un représentant du personnel)
- « Le sourire de nos salariés se voit quand ils sont au téléphone avec le client » (verbatim d'un dirigeant)
- « Je veux avoir du plaisir au travail, sinon je ne peux pas bien travailler » (verbatim d'un dirigeant)
- « Pour moi c'est un ensemble. Si les gens se sentent bien au travail, pas d'absentéisme, pas de rotations qui bougent, moins de fatigue et donc une meilleure production » (verbatim d'un représentant du personnel)

**Nous sommes dans une intuition partagée, qui n'est pas corroborée par des chiffres, mais qui s'appuie sur un élément non mesurable, le ressenti des individus vis-à-vis du travail qu'ils ont envie de vivre. Quand les dirigeants et les salariés partagent cette vision, peu importe finalement que des chiffres les corroborent, car c'est un élément qui permet de rassembler tout le monde autour de l'entreprise.**

Pour autant, malgré cette difficulté de mesure, nous pouvons tirer plusieurs enseignements de notre étude du lien entre QVT et compétitivité, à partir des verbatims émis.

## II. Et si la compétitivité était première au bien-être ?

La première conclusion nous conduit à la logique inverse, c'est-à-dire que plus de compétitivité signifie plus de QVT. En effet trois éléments de pensée viennent soutenir cette affirmation :

- Prendre le temps des espaces de discussion, des moments de cohésion, des investissements de communication et matériels **nécessite des fonds**. Certaines entreprises soulignent que les bonnes conditions de travail sont nécessaires pour rester à la pointe de leur secteur, et ces investissements demandent de l'argent. De même pour avoir des moments forts de cohésion, par exemple le fait qu'une entreprise transforme son usine en cabaret pour une soirée pour ses 30 ans, moment apprécié et cité par



toutes les personnes interrogées, serait difficile à financer pour une entreprise en difficulté.

- La sécurité des personnes provient aussi de leur capacité à **se projeter sur le long terme dans la structure**. Ce long terme n'est possible que dans un climat économique sain. Les salariés (représentés par des délégués du personnel) ont ainsi fait part dans leurs interviews de leur attachement au développement économique de l'entreprise pour leur ressenti de la QVT :
  - « On sait que les autres concurrents ont des difficultés et n'ont pas un bon fonctionnement interne. Venir avec la banane au boulot, ça fait du bien. »
  - « C'est une entreprise qui n'attend pas le dernier moment. On met des accords pour tenir compte des besoins des salariés. C'est une entreprise qui se bouge, qui s'améliore. »
  - « Je suis fier de mon entreprise pour son organisation et sa compétitivité. »
- Enfin les individus sont attachés aux perspectives d'évolution, qui sont d'autant plus fortes quand l'entreprise grossit, se développe. Sur ce point, les salariés expriment souvent dans les entreprises ayant atteint un palier de croissance qui ne lui permet plus de répondre aux attentes de progression de chacun :
  - « Nous sommes reconnus dans les entretiens annuels notamment. Ce qui est frustrant c'est que ça ne permet pas toujours l'évolution. »
  - « On reste une petite entreprise, les évolutions s'arrêtent vite. »

### III. Des déterminants de la QVT ayant un effet indéniable sur la compétitivité

Trois déterminants de la compétitivité parmi ceux que nous avons observé peuvent être liés aux dynamiques de QVT mises en place dans les entreprises :



Un faible taux de turnover et donc une meilleure stabilité de la productivité des salariés

Une réputation favorable de l'entreprise permettant d'attirer les talents et d'entretenir une bonne image auprès des clients

L'amélioration de la qualité des produits ou des services réalisés

#### a) Un premier déterminant est le faible turnover

Un élément ressort clairement de nos analyses : le point commun entre les entreprises où nous avons constaté une performance en QVT est constitué par un taux de turnover très bas, voire inexistant. C'est le cas pour les entreprises interrogées, cela ressort également des résultats de l'étude quantitative et c'est le seul point partagé par tous. Attention, tous ne mettent pas la même chose derrière turn-over :

- Certains n'y voient que les taux de sortie.
- D'autres ne regardent que les démissions.

Cependant, ils considèrent pour une grande majorité que leur turnover est plus bas que chez leurs concurrents – et que c'est lié à la qualité de vie au travail

- Certains pondèrent néanmoins en indiquant la dépendance géographique (il n'y a pas toujours beaucoup de choix pour les salariés dans un climat économique anxiogène) ou le peu de qualification de leurs salariés.
- Si ce taux de turnover bas est constaté par les dirigeants, il n'est pas forcément un indicateur piloté par l'entreprise. Il provient parfois d'une logique de secteur d'activité. Si certaines entreprises sont attachées à leur image, peu vont jusqu'à déployer une véritable stratégie de « **Marque Employeur** ». Pourtant, il serait intéressant de l'avis de certaines personnes interrogées d'attirer de nouveaux profils, notamment des plus jeunes issus de la génération Y pour continuer d'insuffler une dynamique dans l'entreprise. Quand la marque employeur est puissante et cohérente, le recrutement et la rétention des talents se trouvent facilités.



- L'image de l'entreprise est d'autant plus un enjeu pour les générations Y<sup>6</sup> qui attachent beaucoup d'importance à la QVT. C'est un levier d'attraction important pour cette génération qui est très attirée par la qualité du projet de l'entreprise et l'ambiance de travail.

### **b) Un second déterminant est l'image et la réputation de l'entreprise**

La plupart des entreprises interrogées mettent en avant une véritable fierté d'appartenance, qui se retrouve dans l'image qu'elle véhicule. Certains salariés et dirigeants mettent ainsi en avant leur fierté lorsque leur entreprise reçoit les honneurs de la presse. C'est un facteur à la fois de compétitivité et de QVT. Dans l'analyse quantitative, le climat interne et l'image de l'entreprise sont des critères prioritaires de performance.

Toutefois, les entreprises ne savent pas mesurer l'impact réel de cette image sur leur compétitivité. Peu de liens, voire aucun, sont faits entre leur réputation et le nombre de ventes réalisées ou l'augmentation de la productivité et de l'innovation des salariés. De même si tout le monde s'accorde sur l'importance de la réputation, aucune entreprise n'a pu nous montrer de chiffres indiquant son impact sur leur performance économique, alors que cet impact est pourtant réel.

### **c) Un troisième déterminant est l'amélioration de la qualité des produits ou des services réalisés**

Les entreprises rencontrées ont des méthodes pour travailler mieux et plus vite avec des équipes bien formées et du matériel de qualité. Les entreprises interrogées sont nombreuses à citer la qualité de service rendue au client comme un critère de compétitivité impacté par la QVT. Cela confirme les travaux de l'indien Vineet Nayard (Nayard, 2010). Ce dirigeant indien a écrit un ouvrage *Employees first, Customer Second*, véritable *best-seller* mondial où il explique qu'il a insufflé une dynamique dans son entreprise en priorisant d'abord les intérêts des salariés. Ce commentaire d'un praticien, PDG d'une grosse entreprise, est devenue une référence en matière de management innovant. Dans sa logique, en rendant ses employés heureux, le reste, et notamment la satisfaction des clients, viendrait naturellement. V. Nayard partage cette expérience sous le terme « *employees first, customers second* » (les employés en premier, les clients en deuxième).

Dans certaines entreprises où les salariés sont en relation directe avec le client, c'est un élément fort de la politique de l'organisation. Toutefois, toutes les entreprises ne permettent pas à leurs salariés d'être en contact direct avec leur client.

---

<sup>6</sup> Selon la théorie des générations, les générations Y sont les personnes nées entre 1980 et 1995 avec le développement d'Internet et qui aspirent de plus en plus à satisfaire vie privée et vie professionnelle et à ne pas avoir à faire un choix entre les deux.



## F. Synthèse des résultats et pistes pour l'avenir

### I. Synthèse des résultats

Si nous devons récapituler, les éléments suivants sont investis par les entreprises interrogées :

Sens	Liens	Activités	Confort
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance dans le leadership</li> <li>• Temps passé à expliquer</li> <li>• Transparence des prises de décision</li> <li>• Valeurs fortes et connues</li> <li>• Activité traduite en utilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne ambiance, bonne entente</li> <li>• Rituels de cohésion</li> <li>• Proximité / accessibilité des dirigeants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations / Maîtrise du poste</li> <li>• Développement des compétences</li> <li>• Espaces de discussion centrés sur l'activité réelle</li> <li>• Groupe de travail transversal</li> <li>• GEP supervisé ou non</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissements dans le matériel</li> <li>• Salle de détente/ repos</li> <li>• Horaires aménagés</li> <li>• Intéressement/ Participation</li> </ul>

Toutefois, d'autres éléments qui auraient pu être attendus ne sont pas ressortis :

Sens	Liens	Activités	Confort
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement citoyen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type de management</li> <li>• Nombre d'échelons</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type d'activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beauté du lieu</li> </ul>

L'élément clé qui ressort de ce premier temps de travail est **qu'il n'y a pas de chemin unique pour parvenir à une bonne QVT**. Les entreprises interrogées ont suivi des chemins très différents pour parvenir à une forme de bien-être au travail. Berthelot SAS mise beaucoup sur la dimension du confort, alors que Thermor met l'accent sur le sens. Une entreprise comme AG Metal met l'accent plutôt sur les liens et une bonne organisation de l'activité. Il n'y a pas un seul schéma, mais bien plusieurs champs des possibles pour parvenir à travailler sa QVT.

Nous avons également repéré des éléments communs dans les entreprises, sources de tensions, pour lesquelles chacune doit trouver une réponse :

- Entre autonomie et structuration. Si le **cadre et les processus** structurent l'activité et peuvent rassurer les acteurs, ils **constituent également des freins** à l'initiative et à la capacité d'innovation de l'entreprise
- Entre liberté et contrôle. **L'autonomie** donne des libertés mais fait peur car elle **responsabilise** et questionne le rôle du manager intermédiaire,



quand ce dernier n'est pas défini entre relais du dirigeant et force de production.

- Entre les **ambiances familiales**, pas toujours structurantes et les **tailles des structures** qui peuvent freiner le développement personnel
- Entre le besoin de **proximité du dirigeant** et la mise en place de **managers de proximité**
- Entre **l'urgence** que tous les secteurs vivent (et que tous pensent une spécificité de leur secteur) et le sentiment de **stress** que tous voient comme **dépendant des personnes et non de l'activité ou de l'organisation**

## II. Pistes pour l'avenir

Trois déterminants de la compétitivité ressortent de notre étude comme lié à la QVT. Il nous semble donc important de les explorer plus profondément, notamment pour en déduire des pistes de fonctionnement pour l'avenir :

- Renforcer le lien entre faible turnover et QVT
- Rendre visible la corrélation entre la QVT dans l'entreprise, réputation de l'entreprise et impact sur la compétitivité
- Interroger la relation entre qualité des produits/services clients et la QVT

### a) Renforcer le lien entre diminution du turnover et amélioration de la QVT

Nous remarquons dans pratiquement toutes les entreprises étudiées l'existence d'un faible turnover. Par contre, cet indicateur est insuffisamment travaillé par les entreprises pour affirmer un lien entre QVT, turnover et compétitivité. Dans la mesure où nous faisons l'hypothèse que le faible turnover est dû au moins en partie à la bonne QVT dans l'entreprise, il serait ensuite intéressant de valoriser l'impact de cette donnée sur la compétitivité.

Deux actions seraient à mettre en place pour permettre de renforcer la corrélation entre bien-être dans l'entreprise et ce déterminant de la compétitivité :

#### Mesurer le lien via des questionnaires d'enquête

Le premier point est de savoir pourquoi les salariés sont fidèles à l'entreprise. En effet, dans la plupart des cas, les personnes interrogées expliquaient qu'il y avait peu d'endroits où travailler à part leur entreprise actuelle. Le faible turnover, c'est-à-dire le fait que les salariés restent dans l'entreprise, est-il donc dû à une bonne QVT, ou simplement à une impossibilité d'aller ailleurs ?

Pour identifier ce lien, le plus simple est de mettre en place des questionnaires demandant aux salariés les raisons qui les poussent à rester. Ces questionnaires peuvent s'intégrer au baromètre social ou audit RPS réalisé par l'entreprise s'il existe déjà, ou alors la question peut être posée lors de l'entretien professionnel.

Ainsi, les entreprises pourraient affirmer si leur QVT produit une fidélisation des salariés.

#### Valoriser l'impact financier positif du faible turnover

Les salariés et les autres parties prenantes ne font pas toujours le lien entre compétitivité et faible turnover. Ce lien est pourtant indéniable car une moindre



rotation des effectifs produit des économies en formation des salariés, mais aussi en productivité. Un salarié qui vient d'arriver, tout comme lorsqu'il est en partance, produit moins qu'un employé qui reste dans l'entreprise.

### **b) Rendre visible la corrélation entre la QVT dans l'entreprise, sa réputation et l'impact sur la compétitivité**

Sur ce deuxième aspect, la difficulté est de parvenir à rendre tangible la question de l'image de l'entreprise. En effet, si beaucoup d'acteurs y font référence, peu d'entreprises sont capables d'expliquer avec précision à la fois le lien avec la QVT et celui avec la compétitivité. Cette complexité est d'autant plus renforcée que la réputation de l'entreprise provient à la fois de l'opinion qu'ont d'elle ses clients, mais aussi ses fournisseurs et ses salariés, voire de l'ensemble des acteurs concernés par son activité. Deux éléments permettraient de travailler cet aspect :

#### **Mettre en place des baromètres de réputation**

Le premier point pose la question de mesurer tangiblement l'amélioration de la réputation. Dans la plupart des entreprises, elle correspond à un ressenti des salariés et des dirigeants, mais n'est pas mesurée. Il serait propice de pouvoir établir des baromètres de réputation auprès des clients d'un secteur d'activité pour pouvoir se positionner.

#### **Mesurer le gain de compétitivité produit par une bonne image**

Le second enjeu est de faire un lien clair entre image et compétitivité. La mise en place du baromètre de réputation est un premier pas mais il s'agit ensuite de valoriser l'impact sur la compétitivité en faisant des liens entre variation du chiffre d'affaires et amélioration de la réputation par exemple. Ces mesures permettraient de pouvoir réellement piloter cet indicateur de compétitivité.

### **c) Interroger la relation entre qualité des produits/services clients et QVT**

Dans ce troisième aspect, il existe un enjeu fort à mesurer la relation. Les personnes interrogées pressentent un lien entre la qualité du travail effectué et la QVT. Pour autant, personne n'est à même de quantifier ce lien. Deux actions seraient à mettre en œuvre pour y parvenir.

#### **Identifier le bénéficiaire client de la QVT**

La logique est différente dans les sociétés de service et dans l'industrie. Dans le service, l'hypothèse est que si les salariés ont une bonne QVT, ils seront plus enclins à donner le meilleur service qui soit aux clients. Nous avons été témoins de cette intuition partagée entre dirigeants et salariés mais elle demande à être vérifiée. Une manière simple serait de demander aux clients s'ils sont satisfaits de la qualité du service reçu et ensuite de vérifier si cette meilleure qualité est plus forte dans les services/départements où la QVT est la plus prospère.

Pour l'industrie, la mesure se fait autour de la qualité du produit. La logique serait alors de vérifier si les produits présentant le moins de défaut sont produits dans les équipes faisant état d'une meilleure performance en QVT.

Ce travail serait clé pour vérifier si l'intuition commune d'une corrélation entre QVT et qualité de service/produit est une réalité.



### Valoriser le gain de performance induit par la QVT

Dans un second temps, l'enjeu serait ensuite de valoriser le gain de performance auprès du client. Une communication actant que les salariés se sentent bien dans leur travail et que cela profite au client serait très efficace car permettant de jouer à la fois sur la fibre économique et sur la fibre émotionnelle.

Pour conclure, nous synthétisons dans le schéma ci-dessous les points clés à explorer sur les trois déterminants de la compétitivité impactés par la QVT :



## G. Conclusion

Pour conclure cette étude, nous proposons deux éléments :

- Tout d'abord, nous reproduisons les travaux réalisés lors de la réunion de restitution, organisée par la DIRECCTE le 5 avril 2016, qui sont devenus, dès lors, des thématiques de travail pour la DIRECCTE.
- Ensuite, nous proposons des éléments de conclusion sur les aspects clés à retenir de ce travail.

### Travaux issus de la restitution du 5 avril aux entreprises interrogées dans l'étude

Suite à la présentation des résultats de l'étude, la cinquantaine de participants présents a été invitée à réfléchir autour des thèmes à approfondir. Les thèmes ressortis ont été synthétisés et ont donné lieu à neuf groupes de travail :

- Vie professionnelle et vie personnelle
- Stratégie et communication
- Formation et accompagnement des managers
- Entretenir le lien social dans les organisations
- Réglementation et apports de la DIRECCTE
- Les tensions à gérer dans les organisations
- Attractivité/recrutement/intégration
- Créativité/innovation
- RPS (risques psycho-sociaux) & QVT

Lors de ces travaux, chaque groupe a pu échanger autour de trois questions :

- les enjeux clés liés à la thématique,
- ce qui est, ou va prochainement être, mis en place dans les organisations,
- les besoins sur lesquels les institutionnels pourraient agir.

Dans le premier thème « **Vie professionnelle et vie personnelle** », le groupe a fait remonter les enjeux suivants :

- organisation du travail avec le télétravail,
- attractivité,
- diminution de l'absentéisme,
- place du salarié au sein de son équipe, de l'organisation,
- maintien du lien social dans l'entreprise,
- difficultés à trouver le juste équilibre.

Les actions mises en œuvre ou pouvant être mises en œuvre face à ses enjeux sont, d'après les participants :

- le télétravail (équilibre et besoin personnel),



- ❶ la mise à disposition d'espace(s) de convivialité au sein de l'entreprise (salle de sport, détente, lecture, sieste, etc.),
- ❷ l'organisation du temps de travail (souplesse pour le ou les collaborateur(s)),
- ❸ inciter les collaborateurs à participer dans l'entreprise à des actions citoyennes,
- ❹ et révéler les compétences développées à titre privé.

Ces enjeux et ces solutions proposées nécessitent par contre les prérequis suivants :

- ❶ qualité du dialogue social,
- ❷ volonté affirmée du dirigeant,
- ❸ souplesse des contraintes administratives à lever
- ❹ création d'un guide de bonnes pratiques (avec les conditions de réussite).

Pour le deuxième thème « **Stratégie et communication** », les enjeux clés ont été définis comme tels : est-ce qu'il y a une stratégie dans l'organisation ? Est-elle formulée ? Quelles différences apporter entre différents stades d'entreprise (création, développement, croisière) et les types d'entreprise (TPE, PME, ETI, grands groupes) ?

Face à ces questions, le groupe de travail a identifié les besoins suivants :

- ❶ Créer un module spécifique lors de la formation à la création/reprise d'entreprise axé sur la formation de la stratégie et le projet d'entreprise,
- ❷ Accompagner dans la mise en œuvre (phase de co-construction) par les collaborateurs & les parties prenantes.

Dans la partie « **Formation & accompagnement des managers** », les enjeux clés soulevés ont été :

- ❶ La formation des managers pour avoir une vision partagée de la stratégie,
- ❷ La nécessité d'avoir un cadre prédéfini mais en laissant de la liberté dans le cadre.

Parmi les actions pouvant être mises en place ont été citées :

- ❶ Monter une formation à l'économie de l'entreprise pour donner du sens à l'économie et communiquer sur les réussites.
- ❷ Accompagner pour trouver des financements pour de tels dispositifs.

Concernant le sujet « **Entretenir le lien social dans les organisations** », les enjeux soulevés ont été :

- ❶ Entretenir la convivialité,
- ❷ Rendre plus accessible le lien avec la hiérarchie,
- ❸ Clarifier le rôle du manager de proximité et lui donner les moyens pour créer du lien/relayer la stratégie/donner du sens,
- ❹ En faire un animateur de la QVT.



Ce que les parties veulent mettre en place sont les idées suivantes :

- créer une commission chargée de QVT (pluridisciplinaire / tous niveaux hiérarchiques confondus),
- organiser des moments de convivialité (congrès annuel, sortie de services),
- établir et communiquer une stratégie claire du dirigeant sur sa politique QVT et donner les moyens de se faire accompagner.

Les participants de ce groupe ont fait remonter les besoins suivants :

- mettre en place des partages de bonnes pratiques QVT entre entreprises,
- créer un lien plus proche de la DIRECCTE vis-à-vis des entreprises,
- faire remonter des bonnes pratiques via l'animation d'un club,
- avoir un retour détaillé du cabinet Nicomak sur toutes les bonnes pratiques entendues lors de l'enquête.

Dans le cadre du groupe « **Réglementation et apports de la DIRECCTE** », les enjeux suivants ont été discutés par les membres du groupe :

- passer le moins de temps possible sur les questions réglementaires pour se consacrer au développement et à la gestion,
- « La QVT passe par celle des cadres et des dirigeants ».

Les solutions proposées sont :

- disposer d'un référent RH sur la réglementation (en temps partagé ou via une autre structure) pour bénéficier d'une veille active sur la réglementation sociale ,
- faire appel au service de renseignement des unités départementales et pousser le rapprochement entre DIRECCTE et Entreprise.

Le groupe de travail « **Les tensions à gérer dans les organisations** » a soulevé que le principal enjeu résidait en la question suivante « comment garder l'identité de l'entreprise en évoluant ? En grossissant ? »

Le groupe a proposé les solutions suivantes :

- des formations management
- un accompagnement au changement individuel et/ou collectif.

Ils ont identifié avoir besoin via les institutionnels :

- d'orientation vers des consultants compétents
- et des conseils sur les financements de ce type de dispositif.

Concernant le thème « **Attractivité/recrutement/intégration** », les enjeux suivants ont été énumérés:

- limitation du turnover (Baisse des coûts),
- comprendre les codes de l'entreprise,
- réaliser le « bon » recrutement,
- avoir une image de l'entreprise reconnue et véhiculée,
- enjeu des évolutions des comportements et attentes (nouvelles générations).

Parmi les actions pouvant être mises en place aujourd'hui, le groupe a cité :

- le tutorat,
- un plan d'intégration (à adapter selon les profils, à adapter selon les conditions de travail et horaires),



- le développement de l'alternance (tension entre le temps des RH (qui cherchent à former) et le temps de la production (besoin de résultats immédiats)).

Le groupe a fait remonter les besoins suivants :

- sur l'alternance, il y a aujourd'hui un manque de formation aux postes de production,
- besoin de mettre en place des certifications,
- besoin d'exemples de réussite et de partages de pratiques.

Pour le sujet « **Créativité/innovation** », les enjeux sont ressortis via une série de questions :

- comment créer un esprit libéré menant à des engagements ?
- Que faire dans les entreprises à population mixte (cadre, employé) où la QVT n'a pas forcément le même sens ?

Le groupe a proposé les solutions suivantes :

- Mettre en place une boîte à bonnes pratiques, astuces, idées,

Le groupe fait ressortir les pistes suivantes pour la DIRECCTE

- Mettre en place un livret de bonnes pratiques ou un site internet de bonnes pratiques
- Proposer la restitution au sein des entreprises intéressées.

Le dernier thème fut « **RPS & QVT** », caractérisés selon les membres du groupe par les enjeux suivants:

- Changer la représentation du travail et des métiers pour le salarié, la direction, les clients, le public – ce qui nécessite un lien avec les IRP (l'entreprise est une collectivité de travail ce qui indique donc une coresponsabilité),
- détecter les risques via les préventeurs.

Ce que les membres du groupe de travail ont proposé mettre en place a été de :

- travailler sur le contenu de la formation RH des cadres, des managers intermédiaires
- travailler sur l'organisation du travail.

Le groupe propose pour aller plus loin de développer des expérimentations partenariales.

Face à l'ensemble de ces enjeux, la DIRECCTE a pris note des propositions et s'est proposée de regarder avec les autres partenaires institutionnels du territoire ce qui existe à ce jour et qui nécessite une meilleure visibilité, et ce qu'il pourrait être nécessaire de créer.



## Enjeux clés à retenir de cette étude

*“Tous les deux ou trois siècles on observe une transformation brusque dans l'histoire de l'occident. En l'espace de quelques années la société se reconstruit entièrement, et tout change: la vision (paradigme), les valeurs de base, les structures sociales et politiques, la vie artistique et les principales institutions. Cinquante années plus tard, nous sommes dans un nouveau monde .”*

Peter DRUCKER: *“Post Capitalist Society”*. Butterworth Heinemann, 1993, 2001, p.1. Trad DUNOD, Paris 1994.

Dans un contexte de **transition numérique, sociétale et écologique** et de transformation des entreprises, la question de la qualité de vie au travail et de la compétitivité est devenue centrale, comme les deux faces d'une même médaille, celle d'une **performance globale et durable de l'entreprise**. Tout l'enjeu de l'entreprise du XXIème siècle est de favoriser la coopération entre services, entres entités, entre collaborateurs, de potentialiser la **capacité collective à innover** et à créer toujours plus de valeur pour les clients et l'ensemble des parties prenantes (partenaires, salariés, fournisseurs, usagers...). Relever ce défi passe de plus en plus par la nécessité d'une mise en **intelligence collective** des acteurs.

Dans une société post-moderne, la qualité de vie au travail apparaît comme une condition d'un **engagement professionnel durable** des salariés, et par la même, une condition de leur bien-être et de l'efficacité individuelle et collective. Un nombre de plus en plus important d'entreprises s'engagent dans des démarches d'amélioration continue de la QVT en portant une attention croissante à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle et le développement d'un dialogue social constructif entre direction et communauté de travail.

La question du lien entre qualité de vie au travail et compétitivité de l'entreprise, au cœur de cette enquête, s'avère un enjeu stratégique clé de l'entreprise. Cette étude a montré que la performance globale de l'organisation passe par la **qualité du travail** et la qualité du **management du travail** (Conjard, 2015).

Nous avons montré que ce travail de qualité se fonde sur quatre dimensions :

1. C'est un **travail qui fait sens** pour chacun,
2. C'est un « **travail relié** » qui est générateur de lien social,
3. C'est un travail qui laisse des marges de manœuvre et permet à chacun de déployer son **pouvoir d'agir** et de **développer ses compétences**.
4. Ce sont des **conditions de travail** génératrices d'un certain confort : **équilibre vie professionnelle/vie personnelle**.

Ces résultats trouvent une résonance avec l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 qui propose une définition de la QVT porteuse de sens :



« La qualité de vie au travail peut se concevoir comme un sentiment de **bien-être au travail perçu collectivement et individuellement**, englobant l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'**autonomie et de responsabilisation**, l'égalité, un **droit à l'erreur accordé à chacun**, une **reconnaissance** et une valorisation du travail effectué. (...) Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur **capacité à s'exprimer et à agir** sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail en résulte. »

L'enjeu de cette étude a été de partager les principes généraux de réflexion et d'action afin de **favoriser une réflexion collective des acteurs** sur ce qu'est la qualité de vie au travail, en prenant en compte les spécificités des entreprises du territoire de la région Centre Val-de-Loire. Nous espérons favoriser ainsi la conduite d'expérimentations au titre de la qualité de vie au travail. Ces expérimentations, accompagnées par des experts présents sur le territoire (DIRECCTE, ARACT, MEDEF...) supposent la mise en place d'initiatives - comprenant un ou plusieurs dispositifs, des objectifs, un périmètre, un calendrier, des acteurs pilotes, des moyens, des tâches, de l'information des instances représentatives du personnel - , une suspension du jugement durant le temps de l'expérimentation, une réversibilité possible et une évaluation au moyen d'indicateurs.

Cette étude a l'ambition de constituer un cadre tremplin favorable à l'innovation sociale dans les entreprises visant à l'amélioration conjointe de la qualité de vie au travail et de la compétitivité de l'entreprise. L'un des grands principes mis en avant est que la promotion de la qualité de vie au travail repose sur une **démarche participative** qui implique un **dialogue social de qualité**, incluant le partage de réflexions et d'expériences de terrain, la variété des approches, la nécessité d'évaluer de manière pragmatique les actions engagées à l'aide d'**indicateurs de mesure**, à la fois simples et robustes.

Enfin, cette étude débouche également sur le constat que la qualité de vie au travail est une **démarche globale** qui concerne **tous les acteurs de l'entreprises** (salariés, représentants du personnel, managers, DRH, dirigeants, actionnaires, etc.). Il est essentiel qu'elle soit **partagée** et **transversale**. Elle doit, en particulier, **s'adapter à la diversité des situations et des contextes existants dans les entreprises du territoire**.



## H. Bibliographie

- Abord de Chatillon, Emmanuel, and Damien Richard. "Du Sens, Du Lien, de L'activité et Du Confort (SLAC). Proposition Pour Une Modélisation Des Conditions Du Bien-Être Au Travail Par Le SLAC." *Revue française de gestion* 41.249 (2015): 53–71. Web.
- Alker, John. *Health, Wellbeing & Productivity in Offices*. N.p., 2014. Print.
- ANACT. *10 Question Sur La Qualité de Vie Au Travail*. Lyon: N.p., 2015. Print.
- . "Les Méthodes D'organisation Du Travail: Le Lean En Question." *Travail & Changement* 351 (2013): 2–14. Print.
- . "Quels Indicateurs Pour La Qualité de Vie Au Travail?" *Travail & Changement* 334 (2010): 2–14. Print.
- Aubry, Claude. *Scrum - Le Guide Pratique de La Méthode Agile La plus Populaire - 4ème Éd.* Paris: Dunod, 2015. Print.
- Bandura, Albert. *Auto-Efficacité, Le Sentiment D'efficacité Personnelle*. Bruxelles: De Boeck, 2007. Print.
- Barrand, Jérôme. *Le Manager Agile*. Paris: Dunod, 2012. Print.
- Bertrand, Thierry, and Arnaud Stimec. "Santé Au Travail: Voyage En Pays de Lean Management." *Revue française de gestion* 214 (2011): 127–144. Print.
- Biétry, Franck, and Jordane Creusier. "Proposition D'une Échelle de Mesure Positive Du Bien-Être Au Travail (EPBET)." *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 87.janvier-février-mars (2013): 23–41. Web.
- Brief, Arthur P et al. "Integrating Bottom-Up and Top-Down Theories of Subjective Well-Being: The Case of Health." *Journal of Personality and Social Psychology* 64.4 (1993): 646–653. Print.
- Buratti, Laurent. *La Transformance: Une Stratégie de Mise En Action Des Hommes et Des Organisations*. Paris: InterEdition, 2009. Print.
- Carney, Brian M., and Isaac Getz. *Liberté & Cie: Quand La Liberté Des Salariés Fait Le Succès Des Entreprises*. Fayard. Paris: N.p., 2012. Print.
- Charbonnier-Voirin, Audrey. *La Dimension Humaine de L'entreprise Agile: Rôle Du Management Des Ressources Humaines Sur La Performance Individuelle Au Travail Dans Un Contexte D'agilité*. Bruxelles: Editions universitaires européennes, 2010. Print.
- CJD. *Rapport D'étape 2010 Comité de Pilotage et Commissions Bien-Être*. Paris: N.p., 2010. Print.
- Clot, Y. "Occupational Health: Models, Measures and Actions (La Santé Au Travail: Modèles, Mesures et Actions)." *Revue européenne de psychologie appliquée* 58 (2008): 297–299. Web.
- Clot, Yves. *Le Travail À Cœur. Pour En Finir Avec Les Risques Psychosociaux*. Paris: La Découverte, 2010. Print.
- Conjard, Patrick. *Le Management Du Travail: Une Alternative Pour Améliorer Bien-Être et Efficacité Au Travail*. Paris: Editions Anact, 2015. Print.
- Conjard, Patrick, and Ségolène Journoud. "Ouvrir Des Espaces de Discussion



- Pour Manager Le Travail." *Management & Avenir* 63 (2013): 81–97. Print.
- Cornette De Saint Cyr, Xavier. *Pratiquer La Bienveillance*. Paris: Editions Jouvence, 2013. Print.
- Crozier, Michel, and Erhard Friedberg. *L'acteur et Le Système*. Paris: Seuil, 1977. Print.
- Delarbre, Michel et al. *Bien-Être Au Travail & Performance Économique*. Lyon: N.p., 2014. Print.
- Delstanche, Philippe. *Vers Un Leadership Solidaire: La Sociocratie: Une Nouvelle Dynamique Pour Gérer Les Organisations*. Liège: Edi.Pro, 2014. Print.
- Desmarais, Céline, and Emmanuel Abord de Chatillon. "Le Rôle de Traduction Du Manager. Entre Allégeance et Résistance." *Revue française de gestion* 36.205 (2010): 71–88. Web.
- Detchessahar, Mathieu. "Faire Face Aux Risques Psycho-Sociaux : Quelques Éléments D'un Management Par La Discussion." *Négociations* 19.1 (2013): 57. Web.
- Diener, Ed, Jeffrey J. Sapyta, and Eunkook Suh. "Subjective Well-Being Is Essential to Well-Being." *Psychological Inquiry* 1998: 33–37. Web.
- Greenleaf, Robert. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Ed. Larry Spears. Mahwah, New Jersey: Paulist Press, 2002. Print.
- Karasek, Robert, and Töres Theorell. *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of the Working Life*. New York.: Basic Books, 1990. Print.
- Lachmann, Henri, Christian Larose, and Muriel Penicaud. *Bien-Être et Efficacité Au Travail*. Paris: N.p., 2010. Print.
- Meyronin, Benoit. *La Génération Y, Le Manager et L'entreprise*. Grenoble: PUG, 2015. Print.
- Nayar, Vineet. *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*. New York: Harvard Business Review Press, 2010. Print.
- Schutz, Will. *L'Elément Humain : Comprendre Le Lien Estime de Soi, Confiance et Performance*. Paris: InterEdition, 2006. Print.
- Weick, Ke, and Kh Roberts. "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks." *Administrative Science Quarterly* 38.3 (1993): 357–381. Web.
- Wormack, James, and Daniel Jones. *Système Lean : Penser L'entreprise Au plus Juste 2ème Éd.* Paris: Pearson, 2009. Print.
- Zobrist, Jean-François. *La Belle Histoire de Favi: L'entreprise Qui Croit Que l'Homme Est Bon. Tome 1. Nos Belles Histoires*. Paris: Humanisme & Organisations, 2008. Print.

