

# Bien-être au travail et compétitivité : quelles relations ?

Retour sur l'étude qualitative menée auprès de 26 entreprises de la région Centre Val de Loire et questionnaire quantitatif mené auprès de 97 entreprises

## **Pourquoi cette étude ?**

Pour interroger le lien entre compétitivité et QVT (Qualité de Vie au Travail) et en déduire des facteurs clés de corrélation.

## **Qu'est-ce que cette étude ?**

Un rapport identifiant les performances et méthodes QVT des entreprises et leurs liens éventuels avec la compétitivité.

## **Comment cette étude a-t-elle été réalisée ?**

Une interrogation qualitative (26 entreprises de la région Centre-Val de Loire) et quantitative (97 entreprises) menée de Novembre 2015 à Janvier 2016.

# Ce n'est pas tant le type de management que les conditions de son application qui favorisent la QVT (Qualité de Vie au Travail)

## Management directif

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.

**Ce management peut être signe de QVT car il rassure mais il doit être associé à des actions de dialogue et à de l'innovation.**

## Management participatif

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.

**Ce management crée du bien-être si les échanges sont structurés et cadrés dans le temps et la prise de décision effective.**

## Management libéré

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 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 peut accéder à tous les moyens dont il a besoin pour faire son métier comme il l'entend.**

**Il n'y a pas de corrélation entre le type de management et une bonne QVT. Tous les types de management peuvent être pertinents selon la culture et la stratégie de l'entreprise.**

## Management bienveillant

C'est le mode de fonctionnement le plus habituel parmi les entreprises interrogées. Il se définit dans une logique d'accompagnement des individus, pour les faire progresser, et par une proximité relationnelle qui peut parfois s'apparenter à un certain paternalisme.

**Ce management crée du bien-être s'il n'infantilise pas le salarié.**

## Lean management

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.

**Ce management crée du bien-être si la philosophie première de responsabilisation et d'écoute des opérateurs est respectée.**

## Management agile

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. Ce management se traduit notamment par de courtes réunions quotidiennes au plus près du lieu de travail, afin de favoriser une transmission parfaite de l'information, indispensable pour ce type de fonctionnement.

**Ce management est source de bien-être s'il permet de créer des zones ressources entre les moments intenses d'évolution et d'adaptation.**

Les entreprises interrogées croient au lien qui associe le bien-être à la compétitivité. Les chiffres montrent que ce lien passe par **un turnover plus bas qu'ailleurs.**

# Le qualité de vie au travail passe par 4 dimensions

## S.L.A.C.

(Sens du travail, Lien social, Activité et Confort)  
propose une modélisation des conditions du bien-être en s'appuyant sur une vision intégrative de la Qualité de Vie au Travail.

Emmanuel Abord de Chatillon et Damien Richard (2015)



### Sens

Cet aspect se mesure par des indicateurs de perception (baromètre interne, retours d'entretiens professionnels, ressenti des syndicats, etc.) et regroupe deux dimensions :

- **Le Sens personnel**, i.e. la 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.
- **Le Sens organisationnel**, i.e. capacité pour les salariés à construire un sens à leur activité quotidienne. Les salariés développent une fierté d'appartenance à leur entreprise et sont attachés à la vocation qu'elle défend.



### Lien

Cet aspect se mesure à la fois par des indicateurs de perception et de fonctionnement. Il peut recouvrir :

- **Le sentiment de participation** à la vie de l'entreprise par les salariés.
- **La 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.
- **La qualité du dialogue social** : celui-ci ne se réduit pas à un affrontement de postures «direction contre représentants du personnel», mais implique un authentique dialogue centré sur l'activité et le projet de l'entreprise dans ses dimensions économique, sociale et environnementale.



### Activité

Cet aspect se mesure par des indicateurs de fonctionnement et de perception, notamment 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.
- **Qualité des espaces de travail** permettant une mise en visibilité de l'activité.



### 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** (ergonomie du poste de travail, qualité de l'environnement matériel,...).

# Les méthodes communes partagées par les entreprises porteuses de bien-être

## Redonner du sens au travail

### Prendre le temps d'expliquer (Slow Management)

Pour que chacun puisse construire son propre sens, le dirigeant ne doit pas avoir peur de raconter et de répéter l'histoire qu'il y a derrière son entreprise. Il doit permettre aux équipes de comprendre le «pourquoi» de leur travail.

### Formaliser et structurer son mode de fonctionnement

Donner une vision passe par une structuration formalisée du mode de fonctionnement de l'entreprise. Plus c'est clair, plus les salariés s'y retrouvent.

### Développer une transparence des prises de décisions stratégiques

Quel que soit leur degré stratégique, les informations sont partagées en toute transparence. Les salariés peuvent aussi prendre des initiatives plus facilement et mieux se positionner.

## Entretenir la cohésion et la qualité des liens

### La qualité du lien vient de la cohésion des équipes

Les célébrations ponctuelles (journée du personnel, anniversaire de l'entreprise), tout autant que les petits moments improvisés (apéritif, repas de Noël), sans oublier de véritables espaces de discussion structurés (micro-réunions, groupe de travail) favorisent la transmission de la culture d'entreprise.

### Le Manager de proximité a un rôle crucial à jouer

Il peut pratiquer *l'empowerment* (donner du pouvoir) en responsabilisant et en développant le pouvoir d'agir, l'estime de soi et les compétences techniques aussi bien qu'humaines de ses collaborateurs.

Le manager est déterminant pour permettre aux salariés de gagner en autonomie et en responsabilité en jouant un rôle de ressource, de traducteur et de relais.

## Former et responsabiliser

### Former pour maîtriser son métier

La compétitivité de nombreuses entreprises dépend des compétences et de l'innovation des salariés. La capacité d'innovation est un élément clé de développement économique et elle passe par les propositions des salariés. Ceux-ci apprécient les formations car ils voient la polyvalence et le développement de leurs compétences comme une force et une chance de développement individuel et de renforcement de leur employabilité.

### Responsabiliser au plus près

Les groupes de travail transversaux favorisent la responsabilisation. On les retrouve à la fois dans des entreprises orientées vers un management « libéré » mais aussi dans des entreprises très structurées. 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, développant ainsi leur autonomie et leur maîtrise.

## Prendre en compte le confort

### Investir dans le matériel

Les dirigeants 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 un ressort fort des entreprises étudiées.

### Une attention aux conditions de travail

Plusieurs entreprises travaillent sur l'ergonomie des machines et des nouveaux bâtiments construits. Beaucoup d'entreprises ont travaillé sur la pénibilité et ont réussi à éliminer des sources de désagrément pour les salariés et de risque pour la Santé-Sécurité au travail. Les salariés sont très sensibles à l'attention des dirigeants à ces sujets.